

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказ Вищого навчального закладу Укоопспілки  
«Полтавський університет економіки і торгівлі»

08 липня 2015 року № 152-Н

Форма № П-4.04

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООПСІЛКИ  
«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»**

**Навчально-науковий інститут бізнес та сучасних технологій**

Форма навчання денна

Кафедра економічної кібернетики, бізнес-економіки та інформаційних систем

**Допускається до захисту**

Завідувач кафедри д.е.н., проф.

М.Є. Рогоза

(підпис, ініціали та прізвище)

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 р.

**ДИПЛОМНА РОБОТА**

**на тему:**

«Моделювання стратегій розвитку на підприємстві»

(за матеріалами ПрАТ «Вовчанський ОЕЗ»)

(повна назва підприємства)

**зі спеціальності 051 Економіка**

**освітня програма «Економічна кібернетика»**

**Виконавець роботи Ольховий Євгеній Едуардович**

(прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис, дата)

**Науковий керівник доцент, к.е.н. Кузьменко Олександра Костянтинівна**

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис, дата)

**Полтава 2021**

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказ Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»

08 липня 2015 року № 152-Н

Форма № П-4.03

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООПСІЛКИ  
«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»**

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

М.Є. Рогоза

(підпис, ініціали та прізвище)

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2019 р.

**ЗАВДАННЯ ТА КАЛЕНДАРНИЙ ГРАФІК  
ВИКОНАННЯ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ**

на тему «Моделювання стратегій розвитку на підприємстві»Студентом спеціальності 051 Економіка, освітня програма «Економічна кібернетика»Прізвище, ім'я, по батькові Ольховий Євгеній Едуардович

Затверджена наказом ректора № \_\_\_\_\_ - від „ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_\_ року

Зміст роботи	Термін виконання	Фактичне виконання
1. Підбір і вивчення літературних джерел	до 15.01.2020 р.	виконано
2. Складання і затвердження розгорнутого плану роботи	до 01.02.2020 р.	виконано
3. Написання розділу 1. «ЕКОНОМІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ НА ПІДПРИЄМСТВІ»	до 01.04.2020 р.	виконано
4. Збір і обробка інформації, необхідної для виконання роботи	до 30.06.2020 р.	виконано
5. Написання розділу 2. «АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ВОВЧАНСЬКИЙ ОЕЗ»	до 15.10.2010 р.	виконано
6. Написання розділу 3. «ДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПРАТ «ВОВЧАНСЬКИЙ ОЕЗ»»	до 20.11.2020 р.	виконано
7. Розробка та обґрунтування пропозицій	до 05.12.2020 р.	виконано
8. Оформлення тексту роботи	до 15.12.2020 р.	виконано
9. Подання роботи науковому керівнику	до 25.12.2020 р.	виконано
10. Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень і пропозицій	до 11.01.2021 р.	виконано
11. Подання роботи на кафедру	до 14.06.2021 р.	виконано

Дата видачі завдання «20» грудня 2019 р.

Студент(ка) \_\_\_\_\_  
(підпис)Науковий керівник \_\_\_\_\_ к.е.н., доцент О.К. Кузьменко  
(підпис) (науковий ступінь, вчене звання, ініціали та прізвище)**Результати захисту дипломної роботи**

Дипломна робота (проект)

оцінена на \_\_\_\_\_  
(балів, оцінка за національною шкалою, оцінка за ECTS)

Протокол засідання ЕК № \_\_\_\_\_ від « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021р.

Секретар ЕК \_\_\_\_\_ І.А. Чубенко  
(підпис) (ініціали та прізвище)

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	8
1.1. Сутність і поняття стратегії розвитку підприємства .....	8
1. 2. Формування стратегії розвитку підприємства .....	21
1.3. Зарубіжний досвід стратегічного планування на українських підприємствах .....	26
1.4. Методи і моделі при моделювання розвитку економічних систем .....	32
Висновок до розділу 1 .....	39
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ВОВЧАНСЬКИЙ ОЛІЙНОЕКСТРАКЦІЙНИЙ ЗАВОД» .....	42
2.1. Загальні відомості про ПРАТ «Вовчанський олійноекстракційний завод» .....	42
2.2. Фінансово-економічний аналіз господарської діяльності ПрАТ «Вовчанський ОЕЗ» .....	46
2.3. Аналіз процесу формування стратегії розвитку на ПрАТ «Вовчанський ОЕЗ».....	58
Висновок до розділу 2 .....	63
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПРАТ «ВОВЧАНСЬКИЙ ОЕЗ».....	66
3.1. Моделювання процесу формування та вибору стратегії на ПрАТ «Вовчанський ОЕЗ» .....	66
3.2 Моделювання стратегії розвитку ПрАТ «Вовчанський ОЕЗ» .....	70
3.3. Модель стратегічного плану підприємства .....	82
Висновок до розділу 3 .....	91
Висновки .....	93
Список використаної літератури .....	98
Додатки .....	105

## ВСТУП

Функціонування сучасних підприємств відбувається в умовах карантину, зтяжної фінансово-економічної кризи, рівня невизначеності зовнішнього середовища, політичної нестабільності, загостреної конкуренції, неспроможності досягати високих результатів господарської діяльності, тощо. Саме це спонукає підприємство до виживання в умовах конкуренції, досягнення сталого та безперервного розвитку. Тому стає надзвичайно актуальною розробка стратегії розвитку, що дозволить підприємству вижити у цій конкурентній боротьбі, у довгостроковій перспективі. Таким чином, є важливим не лише зосереджувати увагу на внутрішньому стані підприємства, але і виробляти довгострокову стратегію, що дозволить швидко реагувати на зміни, які відбуваються в зовнішньому середовищі.

Оскільки, ефективний розвиток підприємства залежить від визначених цілей та завдань управління, тому розробка та запровадження поставлених завдань на довгострокову перспективу визначається впровадженою системою та процесами стратегічного управління розвитком підприємства.

Поняття «стратегії розвитку підприємства» є базовим у теорії стратегічного управління. Саме стратегія розвитку підприємства є об'єднуючим механізмом цілей, можливостей (потенціалу) та умов (зовнішнього середовища). Враховуючи цілі бізнесу, на основі стратегії розвитку, є можливість визначити засоби, за допомогою яких підприємство перетворить свої стратегічні наміри в ринкові переваги при взаємодії з факторами зовнішнього впливу. Без цього його ефективна адаптація до стратегічних змін в умовах невизначеності і мінливості середовища неможлива. Ситуація також ускладнюється неузгодженістю процесів, які відбуваються всередині підприємств, наявністю ринкових вимог до управління господарською

діяльністю. Саме, стратегія допомагає підприємству обрати раціональний шлях розвитку та створити конкурентні переваги у його функціонуванні.

Метою дипломної роботи є розробка обґрунтування теоретичних і розробка практичних підходів щодо моделювання стратегії розвитку підприємства.

Для досягнення визначеної мети дипломного дослідження передбачається вирішення наступних завдань:

розкрити сутність і поняття стратегії розвитку підприємства;

дослідити процес формування стратегії розвитку підприємства;

проаналізувати зарубіжний досвід стратегічного планування на українських підприємствах;

розглянути методи і моделі при моделюванні розвитку економічних систем;

проаналізувати діяльність ПрАТ «Вовчанський олійноекстракційний завод»,

виконати аналіз процесу формування стратегії розвитку на ПрАТ «Вовчанський ОЕЗ»,

змоделювати процес формування та вибору стратегії на ПрАТ «Вовчанський ОЕЗ»,

змоделювати стратегію розвитку ПрАТ «Вовчанський ОЕЗ» та розробити модель стратегічного плану підприємства.

Об'єктом дослідження дипломної роботи є управління процесом стратегічного розвитку на підприємстві.

Предметом дипломного дослідження є теоретико-методичні засади формування стратегії розвитку та практичні аспекти її реалізації на підприємстві.

У дипломній роботі використано методи: монографічний, табличний, графічний, балансовий, розрахунково-конструктивний, порівняльний, SWOT-

аналіз, методики оцінки фінансового стану підприємства та ефективності діяльності.

Теоретичною та методологічною основою написання дипломної роботи є джерела навчальної, монографічної та періодичної літератури з обраної теми, а також нормативно-правові документи присвячені стратегічній діяльності підприємства.

Практична частина дипломної роботи виконана на базі внутрішніх нормативних документів, облікових реєстрів аналітичного та синтетичного обліку, фінансової звітності та іншої документації підприємства ПрАТ «Вовчанський ОЕЗ».

Дипломна робота містить вступ, три розділи, висновки, список використаної літератури та додатки. Обсяг основного тексту дипломної роботи 92 сторінки.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### 1.1. Сутність і поняття стратегії розвитку підприємства

Слово «стратегія» походить від давньогрецьких слів «stratos» – «армія» та «agos» – «я керую». Відповідно, поняття «стратегія» первинно тлумачилося як мистецтво або наука ведення воєнних дій. Свідченням цього є давньокитайський трактат про військове мистецтво «Сунь-Цзи» [30, с. 23]. На початку 60-х рр. XX ст. дане поняття почало вживатись у сфері управління. Першим науковим доробком у цьому напрямку стала праця А.Д. Чандлера «Стратегія і структура».

Використавши аналіз сутності поняття «стратегія» у роботі [24], відзначимо, що до цього поняття входять такі елементи:

- 1) базове поняття або дія;
- 2) інструменти реалізації стратегії;
- 3) результат реалізації.

При цьому, автори подають такі варіанти формулювання його базового поняття:

«стратегія» – це:

- 1) набір правил для прийняття рішень – І. Ансофф;
- 2) дії, модель дій, програма дій – Б. Карлофф, В.А. Васильченко, Т.І. Ткаченко, В.Ф. Оберемчук, М. Портер;
- 3) детальний всебічний комплексний план М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, Р.А. Фатхутдінов, А. Стрікланд, А. Томпсон;
- 4) комплекс прийнятих рішень – П.С. Дойль;
- 5) система установок і заходів – Н.В. Шеховцева;

6) довгостроковий якісно визначений курс, напрямок розвитку організації – О.С. Віханський, З.Е. Шершньова, С.В. Оборська, В.А. Белошапка, Г.В. Загорний;

7) набір напрямків діяльності – А. Наливайко;

8) функціональний засіб – В. Колпаков;

9) координуючий фактор – Н.В. Куденко;

10) система довгострокових цілей – І.А. Бланк.

Під інструментами реалізації стратегії більшість авторів розуміють вибір напрямків та адаптацію курсів дій щодо розміщення, розподілу та координації ресурсів підприємства, враховуючи позиції у навколишньому середовищі. Варто зазначити, що у ряді визначень, зокрема, М. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоурі, Н.В. Шеховцевої, Р.А. Фатхутдінова, З.Е. Шершньової та С.В. Оборської,

А. Наливайка, В.А. Белошапки та Г.В. Загорного, даний структурний елемент відсутній. Щодо третього елементу структури визначення поняття «стратегія», – результату реалізації, – формулювання авторів розділились на три групи:

1) А.Д. Чандлер, А. Стрікланд, А. Томпсон, М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, О.С. Віханський, Р.А. Фатхутдінов, В. Колпаков, Н.В. Куденко, В.А. Васильченко, Т.І. Ткаченко, І.А. Бланк – визначають його як досягнення цілей;

2) І. Ансофф, М. Портер, П.С. Дойль, Н.В. Шеховцева, А. Наливайко – визначають результат реалізації стратегії як оптимізацію довгострокової норми прибутку, зміцнення позицій підприємства, задоволення потреб клієнтів, максимальну віддачу від капіталовкладень або зміцнення довгострокових конкурентних переваг на цільових ринках;

3) З.Е. Шершньова, С.В. Оборська, В.Ф. Оберемчук, В.А. Белошапка, Г.В. Загорний формулюють результат реалізації стратегії як розвиток організації.



Отже, на основі вищенаведеного аналізу під поняттям «стратегія» будемо розуміти довгостроковий план, що містить управлінські рішення щодо вибору цілей та напрямків діяльності і моделі дій стосовно розміщення, розподілу та координації ресурсів підприємства для забезпечення його розвитку [24, с. 124–124].

Щодо поняття «розвиток», то Л.Г. Мельник визначив його «як незворотну, спрямовану, закономірну зміну системи на основі реалізації внутрішньо притаманних їй механізмів самоорганізації» [28, с. 23]. Таким чином,

основними властивостями розвитку є незворотність, спрямованість, закономірність, а також впорядкованість та активна роль внутрішніх механізмів самоорганізації [28, с. 19-23].

Поняття «розвиток організації» починає розглядатися у науковій літературі у 1950-х рр. У той час організаційний розвиток вважався специфічною стратегією системних змін, спрямованою на підвищення ефективності діяльності організації за рахунок удосконалення управління організаційними процесами, структурами і культурою. У 60-70-х рр. ХХ ст. вивчення організаційного розвитку фокусувалось на удосконаленні внутрішнього функціонування організації шляхом покращення комунікацій, уточнення організаційних ролей, створення команд [24, с. 225]. Організація розглядалась як відкрита система у взаємодії з її середовищем, але основний наголос робився на удосконаленні діяльності саме організації та її підсистем. У 1980-х рр. поняття «організаційний розвиток» під впливом загострення конкуренції, розвитку інформаційних технологій, політичних та економічних змін набуло нового змісту. Основними його складовими виступали: місія, ключові принципи, бачення, стратегія організації. Тобто, організаційний розвиток розглядається як «"набір стратегій, цінностей, технологій, спрямованих на плановані зміни в організації..., із метою кращого узгодження

можливостей організації та поточних і очікуваних вимог її оточення» [2, с. 77].

Щодо вітчизняних науковців, то заслуговує на увагу подане означення І.Р. Сухорської, яка розглядає організаційний розвиток як систему планованих внутрішніх організаційних заходів, спрямованих на оптимізацію функціонування організації щодо наявних та очікуваних станів її оточення [45, с. 263].

Аналізуючи зазначені визначення понять «стратегія» і «розвиток», можна прослідкувати тісний взаємозв'язок між ними. З одного боку, вчені, що досліджують проблеми стратегічного управління, розглядають розвиток як результат реалізації стратегії. З іншого боку, вчені, які розробляють теорію організаційного розвитку, визначають стратегію як інструмент забезпечення розвитку підприємства. У даному контексті можна погодитися з В.С. Єфремовим, що стратегія формує бачення майбутнього розвитку [16, с. 4].

На підприємствах, в яких стратегія функціонування відсутня або нечітко сформульована, розвиток носить еволюційний характер. Відповідно, у компаніях, що діють згідно із стратегічним планом, розвиток відбувається революційно – Г. Мінцберг зазначав, що стратегічне управління має місце лише в тих організаціях, які готові йти на революційні зміни [31].

Таким чином, стратегічне управління надає організації спрямованості розвитку, але періодично призводить до організаційних криз. Л. Грейнер сформував модель розвитку організації через послідовність кризових точок. Він виділив п'ять стадій організаційного розвитку, які відокремлюються між собою організаційними кризами. Шлях підприємства з однієї стадії розвитку в іншу лежить через подолання відповідної кризи даного перехідного періоду. Основними стадіями розвитку організації є: розвиток, що базується на творчості; розвиток, що базується на керівництві; розвиток, що базується на делегуванні; розвиток, що базується на координації, розвиток, що базується на співпраці. У процесі переходу між зазначеними стадіями розвитку компанія

повинна подолати кризу лідерства, кризу автономії, кризу контролю, кризу кордонів, кризу довіри. Зазначені стадії розвитку організації формують логічно завершений цикл розвитку, який повторюється. Теорія організаційного розвитку, запропонована Л. Грейнером, підводить до думки, що всі зміни в організації є запрограмованими. Спочатку організаційні зміни обумовлені вибором стратегічного напрямку. Далі відбувається конкретизація функцій і структури управління підприємства, а згодом – децентралізація. Наступним кроком є необхідність розвитку внутрішньо-організаційної кооперації та координації діяльності [16, с. 8–11].

Отже, розглянувши зміст понять «стратегія» та «розвиток», бачимо, що вони тісно пов'язані між собою. Тому, стратегія розвитку підприємства може бути визначена як довгостроковий план, який містить комплекс рішень щодо вибору напрямку розвитку підприємства, визначення його основних цілей, а також моделі дій щодо формування та ефективного використання його потенціалу і дає можливість створення сприятливих внутрішніх та зовнішніх умов для успішного подолання основних стадій розвитку.

При цьому, розвиток організації є незворотнім процесом, і необхідність змін рано чи пізно виникає незалежно від того, якої ідеології розвитку дотримується організація, яка парадигма управління визначає пріоритетні напрямки її функціонування. Однак, від того, як будуть здійснюватися зміни, залежить ефективність функціонування організації та її існування в цілому.

Існування та розвиток підприємства у сучасних умовах зумовлює необхідність використання основних положень стратегічного менеджменту і формулювання чіткої стратегії розвитку. Вибір визначальної стратегічної моделі розвитку підприємства має відбуватися з врахуванням стадії його життєвого циклу.

Науковці виділяють п'ять основних підходів до розуміння сутності поняття «стратегії розвитку підприємства» [50, с. 161–162]:

- 1) розгляд стратегії як плану;
- 2) розгляд стратегії розвитку як набору рішень, завдань, цілей;
- 3) розгляд стратегії як множини можливих напрямів розвитку підприємства;
- 4) ототожнення стратегії розвитку зі стратегією підприємства (загальною, конкурентною, ринковою);
- 5) розгляд стратегії розвитку як властивості стратегії на певних рівнях ієрархії, що може розвинути за сприятливих умов.

Кожен із цих підходів відображає певну грань поняття «стратегія розвитку підприємств», що у цілому й утворює комплексне уявлення про сутність поняття «стратегії розвитку».

Також немає єдиного підходу щодо особливостей стратегії розвитку підприємства, науковці виділяють декілька варіантів:

1. науковці Ю.Д. Костін та Ю.А. Левицький особливостями стратегії розвитку підприємства називають такі [21, с. 106]:

- стратегія спрямована на досягнення цілей підприємства;
- може бути реалізована не завжди, не в будь-яких умовах;
- вимагає наявності у підприємства суттєвого науково-технічного потенціалу.

2) В.М. Цлафа визначає такі особливості стратегій розвитку [47, с. 42]:

- інтереси власників (досягнення рівня рентабельності, стійкості підприємства та працівників підприємства (досягнення стабільності) досягаються не в результаті реалізації стратегії розвитку, а в процесі її реалізації. Крім того, інтереси власників та працівників підприємства в процесі реалізації стратегії не лише задовольняються, а й також розвиваються в бік більш повного або кращого їх задоволення;
- безперервність – у процесі реалізації стратегії виникають нові цілі розвитку.

Отже, науковці у роботі [50] запропонували такі ключові особливості стратегії розвитку підприємства, як (рис. 1.1):

1. Достатній рівень розвитку потенціалу підприємства.
2. Результати розроблення стратегії.
3. Неперервний характер стратегії.
4. Напрями стратегії розвитку.

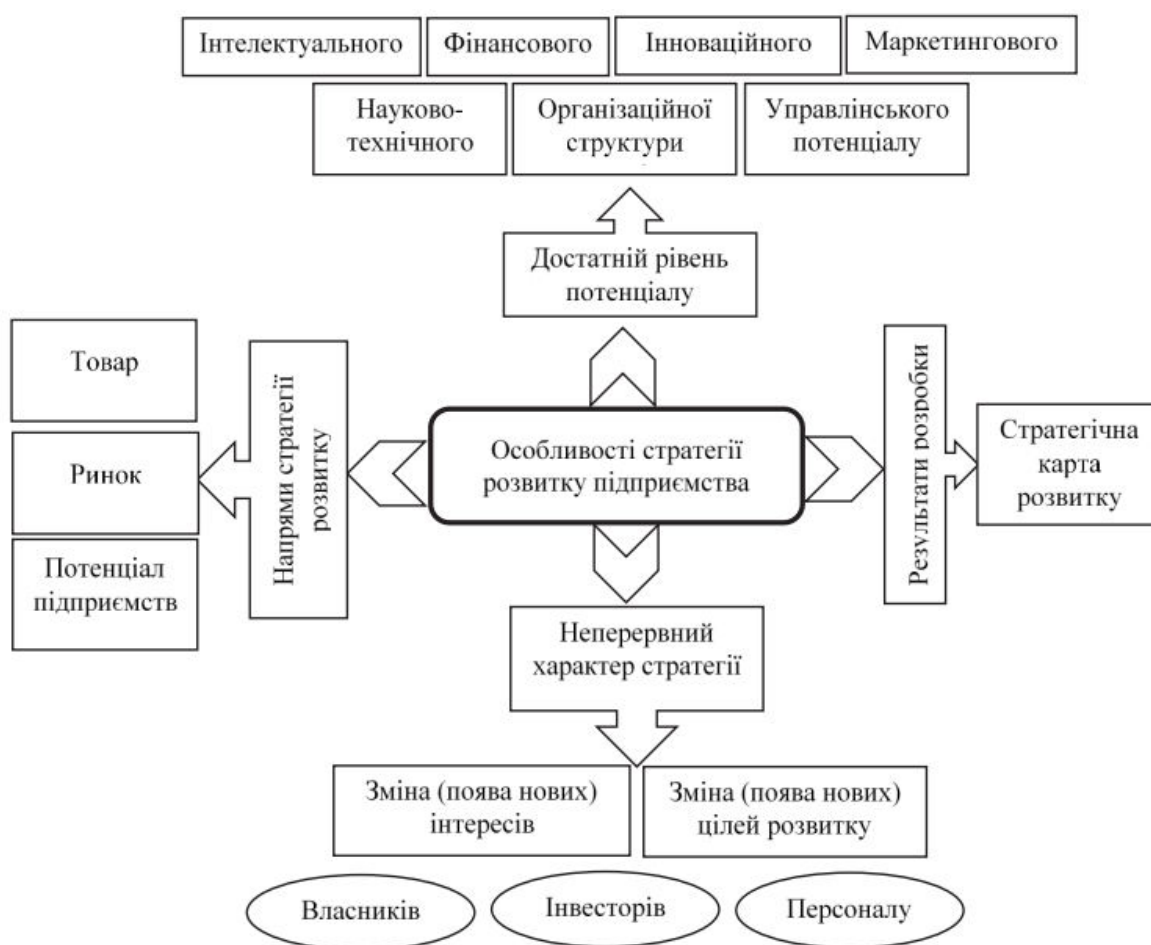


Рисунок 1.1 – Особливості стратегії розвитку підприємства [50, с. 163]

Існують інші думки щодо спрямованості стратегії розвитку підприємства. У більшості наукових джерел під напрямками стратегії розвитку розуміють продукт, ринок, галузь, конкурентне становище, технології. Відповідно до напрямку, виокремлюють такі види стратегії [42, с. 66]:

- стратегії концентрованого зростання (пов'язані зі зміною продукту та/або ринку, у тому числі за рахунок нових технологій);
- стратегії диверсифікованого росту (пов'язані із завоюванням нових ринків чи галузей);
- стратегії інтегрованого росту (пов'язані із розширенням підприємства шляхом додавання/поглинання нових структур);
- стратегії скорочення (пов'язані зі згортанням виробництва, продажем частини підприємства, зменшенням витрат чи припиненням діяльності).

Бачимо, що даний підхід має надто загальну оцінку спрямованості стратегії розвитку підприємств. Галузь як напрям розвитку може обрати лише те підприємство, яке вже займає лідируюче або монопольне положення в конкретній галузі і, як наслідок, має вагомий вплив на саму галузь. Хоча і діяльність будь-якого підприємства спричиняє певний вплив на розвиток галузі, однак даний вплив є надто незначним (за умови, що підприємство не займає лідируюче положення), щоб його враховувати.

О.В. Черкасова називає напрямками стратегії розвитку такі, як [49, с. 41]:  
 вибір напрямів діяльності;  
 визначення пріоритетності використання ресурсів;  
 пошук можливостей використання сильних сторін підприємства;  
 зниження негативних наслідків слабких сторін підприємства та зовнішніх загроз.

Але характеристика напрямів стратегії розвитку надто загальна і не відображає конкретних напрямів, на які може бути спрямована стратегія.

А.М. Петров та ін. визначає такі напрями стратегії розвитку: маркетинговий, фінансовий, соціальний, виробничий, інноваційний, екологічний, організаційний [44, с. 252]. Бачимо, що цей підхід дуже обмежує сферу дії стратегії розвитку.

Б.Б. Хрустальов та В.С. Дем'янова пропонують таке бачення напрямів

стратегії розвитку підприємства [46, с. 265]:

- продукт (параметри продукції, що виробляється підприємством, чи послуг, що надаються ним);
- управління (параметри системи управління, у тому числі організаційна система управління підприємством);
- ринок (місце підприємства на ринку);
- фінанси (показники фінансового та інвестиційного стану підприємства).

Відповідно до обраного напрямку, автори виділяють чотири типи стратегій розвитку:

- інноваційну, спрямовану на покращення характеристик продукції;
- внутрішньо-фірмову, спрямовану на покращення системи управління;
- ринкову, спрямовану на зміну становища на ринку,
- інвестиційну, спрямовану на покращення фінансового та інвестиційного стану [50, с. 163–164].

Таким чином, узагальнюючи все вищевикладене, напрямками стратегії розвитку підприємства є [50, с. 164].

1) товар (продукція, послуга) – стратегія, спрямована на надання або випуск товару (продукції) якісно нових характеристик (параметрів) чи властивостей;

2) ринок – стратегія, головною метою якої є збільшення ринкової частки підприємства або вихід на інші ринки;

3) потенціал підприємства – стратегія, спрямована на поліпшення окремих елементів або потенціалу підприємства у цілому.

При цьому, напрями стратегії підприємства тісно пов'язані і часто є супутніми. Так, унаслідок розвитку потенціалу підприємства можна надати нових якостей продукції (реалізувати напрям «товар»), а результатом розвитку напрямку «товар» можна збільшити ринкову частку та отримати можливість вийти на нові ринки, що, своєю чергою, створить необхідність розвитку

потенціалу підприємства.

Вищенаведені особливості стратегії розвитку підприємства зумовлюють стан її в ієрархії стратегій підприємства. Оскільки стратегія розвитку підприємства може й не бути сформована і реалізована на підприємстві, вважаємо необхідним виокремити її окремо, надавши їй статус проміжної (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Стратегія розвитку в ієрархії стратегій підприємства [50, с. 165]

Отже, сформована стратегія розвитку прямо впливає на загальну стратегію, хоча і підпорядкована їй (розробляється з урахуванням мети загальної стратегії). Оскільки стратегія розвитку підприємства може бути



спрямована на збільшення ринкової частки або зміцнення конкурентних позицій на ринку, у такому разі вона прямо впливатиме на конкурентну (ділову) стратегію, яка безпосередньо і, відповідно до напрямку стратегії розвитку, визначають додаткові стратегії, які необхідно сформулювати та розробити для досягнення поставленої мети [50, с. 162–163]:

- за напрямку «товар» ключовими стратегіями будуть інноваційно-інвестиційна, маркетингова (у частині розроблення методів просування продукції на ринку) та виробнича;
- за напрямку «риннок» такими стратегіями стануть ділова та маркетингова;
- за напрямку «потенціал підприємства» такими стратегіями стануть функціональні (або певна функціональна стратегія у разі конкретного елементу розвитку). Найчастіше такими стратегіями виступають інноваційно-інвестиційна (яка є постійним супутником стратегії розвитку через потребу будь-яких процесів розвитку в початкових та супутніх інвестиціях та інноваціях, які й забезпечують конкурентні переваги та власне розвиток), фінансова, виробнича (зокрема, енергоефективна та енергозберігаюча).

Таким чином, під поняттям «стратегія розвитку підприємства» розуміємо комплекс взаємопов'язаних цілей та заходів їх досягнення, спрямованих на забезпечення стійкого функціонування підприємства в довгостроковій перспективі, результатом якої є стратегічна карта можливостей розвитку, реалізація яких є або буде (може стати) перспективними в майбутньому, і втілення в життя яких дасть змогу підприємству на якісно новий рівень чи досягти вагомego положення на ринку.

При цьому, ключовими особливостями стратегії розвитку підприємства є напрями та результати стратегії, достатній рівень потенціалу підприємства та неперервний характер стратегії розвитку. Проаналізовані особливості визначають місце стратегії розвитку підприємства як проміжної, що впливає як на загальну, так і на конкурентні та функціональні стратегії.

У зарубіжній та вітчизняній науковій літературі [6, 14, 10, 37] широко висвітлено базисні (еталонні) стратегії розвитку підприємства, які ґрунтуються на чотирьох підходах до зростання і пов'язані зі зміною існуючого стану на бажаний одного чи кількох з п'яти елементів: ринку; продукту; технології; галузі; положення фірми в середині галузі.

Характеристику базових стратегій узагальнено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

## Характеристика базових стратегій розвитку [20, с.109–110]

Назва стратегій	Ринок	Продукт	Технології	Положення фірми в середині галузі	Шляхи розвитку
І група. Стратегії концентрованого зростання					
Посилення позиції на ринку	Освоєний	Освоєний	Існуючий стан	Існуючий стан	Пошук нових можливостей покращення свого положення на ринку. Можлива горизонтальна інтеграція
Розвитку ринку	Новий	Освоєний	Існуючий стан	Існуючий стан	Пошук нових ринків
Розвитку продукту	Освоєний	Новий	Існуючий стан	Існуючий стан	Продуктові інновації
II група. Стратегії інтегрованого зростання					
Зворотної вертикальної інтеграції	Існуючий стан	Існуючий стан	Існуючий стан	Нове	Інтеграція з постачальниками
Прямої вертикальної інтеграції	Існуючий стан	Існуючий стан	Існуючий стан	Нове	Інтеграція з торговельними посередниками
III група. Стратегії диверсифікованого зростання					
Центрованої диверсифікації	Освоєний	Новий	Освоєний	Існуючий стан	Пошук нових можливостей, зокрема

Назва стратегій	Ринок	Продукт	Технології	Положення фірми в середині галузі	Шляхи розвитку
					використання спеціалізованої системи розподілу
Горизонтальної диверсифікації	Освоєний	Новий, орієнтований на споживача основного продукту	Нова	Існуючий стан	Виробництво нового продукту з використанням нових технологій, виходячи з наявних можливостей
Конгломеративної диверсифікації	Новий	Новий	Нова	Існуючий стан	Використання нових технологій для виробництва нового продукту з метою реалізації на новому ринку
IV група. Стратегії скорочення					
Ліквідації	Граничний випадок стратегії скорочення, коли неможливо продовжувати подальше виробництво				
“Збирання врожаю”	Освоєний	Освоєний	Освоєна	Змінюється	Скорочення затрат і повний розпродаж майна в період скорочення виробництва
Скорочення	Освоєний	Освоєний	Освоєна	Змінюється	Закриття або продаж окремих підрозділів
Скорочення затрат	Освоєний	Освоєний	Освоєна	Існуючий стан	Зниження затрат, підвищення продуктивності, припинення виробництва неприбуткових товарів та

Назва стратегій	Ринок	Продукт	Технології	Положення фірми в середині галузі	Шляхи розвитку
					закриття неприбуткових потужностей

Стратегія розвитку потребує значних капіталовкладень і перед керівниками вітчизняних підприємств постає проблема невідповідності між бажаним, відображеним у цілях, станом об'єкта управління і його поточним станом. Цей дискретний інтервал між наявними тенденціями розвитку і бажаними можна досягти шляхом:

- пошуку нових можливостей зростання;
- визначення таких сфер діяльності, де підприємство є конкурентоспроможним;
- розроблення заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства в існуючих сферах діяльності;
- перерозподілу ресурсів з неперспективних на конкурентоспроможні напрями діяльності;
- розв'язання проблем злиття, поглинання, реструктуризації або ліквідації окремих підсистем з метою досягнення синергічного ефекту;
- активний пошук інновацій різних типів для забезпечення досягнення потрібних параметрів.

## 1. 2. Формування стратегії розвитку підприємства

Глобалізація економічних процесів, зростання конкуренції між виробниками, збільшення впливу високотехнологічних компаній обумовили

широке визнання стратегічного мислення як єдиного правильного підходу до управління підприємством в умовах ринку. Тобто, сьогодні стратегія є невід'ємною частиною управління бізнесом практично у всіх країнах з ринковою економікою [33, с. 67].

Стратегія підприємства в умовах швидкісних змін зовнішнього середовища розглядається як результат, а також як сукупність взаємозалежних рішень, що визначають пріоритетні напрямки використання ресурсів, зусиль підприємства для реалізації його місії, забезпечення довгострокових конкурентних переваг на цільових ринках, а також як засіб реалізації інтересів підприємства [53, с.132 ].

Єдиного підходу до формування стратегії не існує. У зв'язку з цим проаналізуємо погляди вчених щодо формування стратегії (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Основні підходи до формування стратегії розвитку підприємства  
[53, с.132–133]

№ з/п	Автор	Характеристика підходу
1.	І.О. Бланк [8]	Виділяє вісім етапів розроблення: 1) визначення загального періоду формування стратегії; 2) дослідження факторів середовища; 3) оцінка сильних і слабких сторін діяльності організації; 4) комплексна оцінка стратегічної позиції організації; 5) формування стратегічних цілей діяльності; 6) розроблення цільових стратегічних нормативів діяльності; 7) прийняття основних стратегічних рішень; 8) оцінка розробленої стратегії, а також два етапи реалізації стратегії: забезпечення реалізації стратегії і організація контролю її реалізації

№ з/п	Автор	Характеристика підходу
2.	Л.Є. Довгань [15]	Виділяє загальну ефективність організації: показники ефективності організації, оцінки результативності організації, аналіз зростання масштабів діяльності, оцінка підвищення вартості організації
3.	М.М. Лещенко [25]	Виділяє комплексну оцінку ефективності стратегії, що складається з оцінки конкурентоспроможності підприємства та оцінки ефективності стратегії
4.	Н.Д. Падерін [35]	Передбачає такі етапи: 1) визначення головної цілі/місії стратегії підприємства; 2) аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища; 3) оцінка конкурентоспроможності підприємства чи продукції; 4) розробка варіантів стратегії; 5) оцінка та вибір оптимального варіанта стратегії; 6) оформлення та затвердження стратегії як документа; 7) реалізація розробленої стратегії; 8) оцінка виконання стратегії/місії
5.	О.Ю. Масленніков [27]	Виділяє наступне: 1) визначення періоду реалізації стратегії; 2) визначення стратегічних цілей діяльності підприємства; 3) розробка фінансової політики; 4) уточнення цілей стратегії; 5) оцінка розробленої стратегії та її виконання
6.	Ж. Франшон, І. Романе [34]	Передбачають побудову матриці, яка ґрунтується на розрахунку трьох коефіцієнтів: результат господарської діяльності, результат діяльності, результат фінансово-господарської діяльності. Матриця стратегій дає змогу визначати поточне положення підприємства стосовно фінансового ризику, розглядати ситуацію в динаміці та прогнозувати зміни стратегії

Отже, спільні риси притаманні всім підходам: визначення місії (сфери діяльності), аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, формулювання цілей стратегії та їх досягнення, розробка й виконання стратегічного плану, проекту та програми. На практиці процес стратегічного управління не має таких відокремлених один від одного етапів. Тому в залежності від особливостей сфери, в якій функціонує підприємство, та особливостей зовнішнього середовища необхідно обирати конкретний підхід формування стратегії [53, с. 132].

Таким чином, особливостями формування стратегії є:

- 1) визначення можливостей ринку та перспектив підприємства відносно них;
- 2) розробка і деталізація вектору росту або напрямку, в якому функціонує підприємство;
- 3) виділення унікальних можливостей як ринку, так і товару, що виробляє господарюючий суб'єкт;
- 4) визначення конкурентної переваги підприємства.

Різка зміна умов дії вітчизняних підприємств, вимоги, що висували ринкові відносини та стан вітчизняної економіки, поставили перед підприємствами першочергові завдання – адаптації та виживання у нових умовах [15, с. 347–356]. Отже, необхідно проводити аналіз зовнішнього середовища.

Зовнішнє середовище будь-якого підприємства складається із макросередовища і мікросередовища – це процес, за допомогою якого розробники стратегічного плану контролюють зовнішні, стосовно організації, фактори, щоб визначити можливості і загрози для підприємства.

Основним призначенням аналізу зовнішнього середовища є визначити та виділити істотні фактори, що найбільшою мірою впливають на успіх діяльності підприємства; постійно контролювати їх зміни з метою передбачення нових можливостей та потенційних загроз. Результати аналізу дозволяють керівництву

підприємства вчасно спрогнозувати появу загроз і можливостей, розробити сценарії розвитку тієї або іншої ситуації і стратегію реалізації місії та досягнення цілей організації [8, с. 141–146; 53].

Таким чином, при розробці стратегії розвитку підприємства необхідно враховувати особливості факторів зовнішнього середовища (рис. 1.3), до яких належать [25, с. 78–81]:

1. Економічні фактори: загальні економічні положення, рівень і напрямки розвитку, темпи інфляції і дефляції, рівень зайнятості населення, бюджетний баланс, стабільність курсу гривні, ставки за кредитами, податкові ставки.

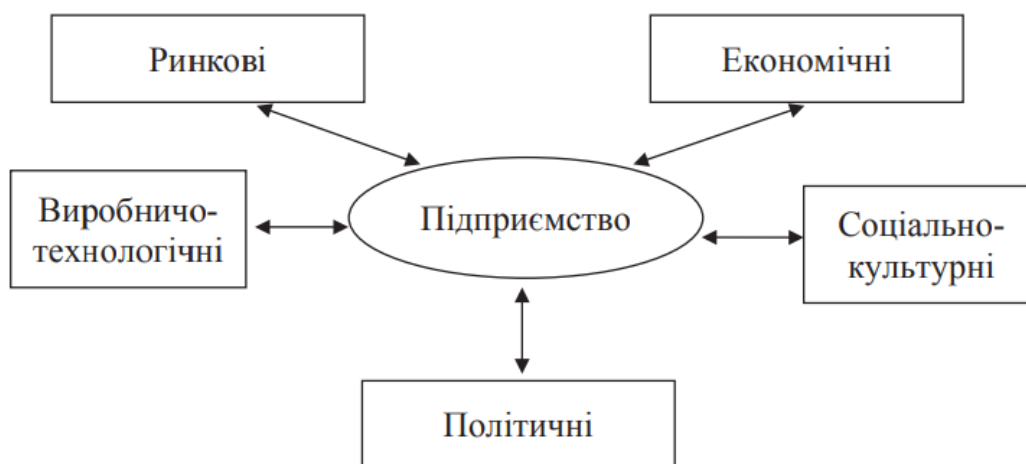


Рисунок 1.3 – Фактори зовнішнього середовища підприємства [53, с. 133]

2. Соціально-культурні фактори: структура суспільства (класи, етнічні групи, меншості, поділ за особистими доходами), умови життя різних соціальних груп, соціальна напруженість у суспільстві, рівень пропозиції на ринку робочої сили, соціальні і релігійні традиції, рух на захист прав споживачів, активність професійних спілок на захист прав трудящих, організації соціального плану, їхня роль і вплив, суспільні цінності, установки, відносини, очікування і мораль.

3. Політичні фактори: політична система і життя, вплив політики на



управління, розподіл повноважень федеральних, муніципальних і місцевих органів влади, митна політика, антимонопольна політика, пільги і вільні економічні зони, інвестиційна політика, політика приватизації, кредитна політика.

4. Виробничо-технологічні фактори: стан зовнішніх ланок системи розвитку, темпи відновлення технології, можливості технологічних розробок, рівень технології конкурентів, стан виробництва на зовнішніх для організації ділянках технологічних ланцюгів, зміни в технології збору, обробки і передачі інформації, у засобах зв'язку.

5. Ринкові: динаміка попиту та пропозиції, доходи різних соціальних груп, інтенсивність конкуренції, форми ринку в зацікавленій сфері діяльності, життєві цикли попиту, ціни на фактори виробництва, ринок праці, місткість ринку, життєві цикли різних видів товарів і послуг.

### 1.3. Зарубіжний досвід стратегічного планування на українських підприємствах

При створенні стратегії керівництво будує майбутнє підприємства, формулює основні постулати, що включають місію, бачення, корпоративну культуру. На основі цих унікальних цінностей керівництво підприємства розробляє стратегічний план, реалізація якого дозволить підприємству досягнути мети його функціонування.

Розглянемо зарубіжний досвід стратегічного планування.

Стратегічне планування – це переважно централізоване планування із залученням підрозділів, що розробляють стратегії власного розвитку. Залежно від обраного підходу до розробки стратегії (одноосібного, побудованого на делегуванні, співробітництві або конкуренції) [26, с. 93], а також від

особливостей функціонування підприємств використовують різні варіанти організації процесу стратегічного планування. Особливістю, є те, що вищий рівень управління являє собою координаційний центр стратегічної діяльності, а всі інші ланки можуть бути більш (наприклад, у разі існування стратегічних господарських центрів) або менш самостійними у визначенні стратегій, розробці стратегічних планів та організації їхнього виконання [52, с. 440].

Враховуючи теоретичні дослідження [26], стратегічне планування повинно досягти певних результатів у діяльності будь-яких підприємств при:

- формування стратегічного погляду;
- з’ясування напрямку майбутнього розвитку;
- прийняття рішень у світлі майбутніх перспектив;
- створення основи для прийняття рішень;
- вирішення основних організаційних питань;
- вдосконалення основних характеристик компанії;
- допомога у підвищенні колективної співпраці та підтримки.

Щодо зарубіжного досвіду, то зарубіжні підприємстві використовують стратегічне планування як інструмент досягнення високих економічних показників у своїй діяльності: доходу, прибутку, рентабельності тощо. Для українських підприємств пряме застосування їх методичного інструментарію, без його адаптації до сучасних умов господарської діяльності в Україні є недоцільним. Головною її причин є те, що вітчизняні та зарубіжні підприємства мають різні ступені свого розвитку.

Отже, враховуючи зарубіжний досвід, керівництво вітчизняних підприємств повинно розуміти, що [26, с. 94]:

1. Чіткі стратегічні цілі компанії дозволяють розвиватися у період росту, вистояти у період кризи, оптимізувати ресурси підприємства та працювати як єдина команда.

2. Стратегія розробляється в перспективі на декілька років,

конкретизується в різних проектах, програмах, практичних діях і реалізується в процесі їх виконання.

3. Для створення стратегії підприємства необхідні значні витрати праці і часу.

4. Головним завданням стратегічного планування є розробити стратегії, які забезпечують реалізацію місії і цілей розвитку бізнесу в межах можливостей підприємства з допустимим рівнем ризику.

Таким чином, оскільки, не існує бізнесу без ризику, тому на всіх етапах стратегічного планування необхідно передбачати ідентифікацію методів формування стратегії (рис. 1.4):



Рисунок 1.4 – Характеристика методів розробки стратегій, що притаманні зарубіжним корпораціям [26, с. 94]

1) єдиноосібний (його девіз – «Створюй і керуй!») – цей спосіб характерний для компаній з авторитарним керівником. У відділах такої організації існує чітка субординація та беззаперечне підпорядкування. Власник або генеральний директор самостійно визначає ідею компанії:

- формулює бачення (мета, до якої ми йдемо),
- місію (слід, який ми залишаємо),

- корпоративну культуру (набір правил поведінки),
- стратегічний план.

Дослідження одноосібного вибору варіанту методики формування стратегії є можливим, якщо компанія тільки створюється або реорганізується. У цьому випадку керівникові можна зібрати всіх та оголосити свою ідею.

2) колективний – після того, як оголошено всі думки, більшістю голосів приймаються принципи, які усі будуть дотримуватися. Ті, хто залишився в меншості, повинні визначитися: прийняти ці зміни, або піти з компанії.

Враховуючи цей підхід, процес побудови ефективного стратегічного плану розвитку повинен здійснюватися, відповідно до провідного іноземного досвіду таким чином [1, с. 74–77]:

1. Розробка початкового договору щодо стратегічного планування.
2. Ідентифікація та з'ясування основних постулатів.
3. Розробка та визначення місії та цінностей.
4. Оцінка зовнішнього оточення.
5. Оцінка внутрішнього оточення.
6. З'ясування стратегічних питань.
7. Розробка стратегії.
8. Визначення питання щодо того, якою повинна стати організація (підприємство) у випадку ефективного досягнення результатів, зазначених у стратегічному плані розвитку.

3) експертний – коли розробкою стратегії займаються незалежні консультанти. Вони приходять на підприємство, аналізують бізнес та пропонують готове рішення, готову корпоративну стратегію. Цей варіант дуже легкий з точки зору розробки, але дуже складний при впровадженні та адаптації.

Завдання бізнес-консультанта полягає не в тому, щоб надати «готову стратегію», а в тому, щоб стимулювати керівників вищого органу управління

підприємством до прийняття правильних рішень [26, с. 95].

Діями кваліфікованого бізнес-консультанта є:

- 1) отримує всю інформацію від власника бізнесу;
- 2) аналізує цю інформацію;
- 3) готує результати у вигляді інструкцій до виконання, але не надає готових рішень.

Але, позитивний результат діяльності бізнес-консультанта неможливий без тісної співпраці з конкретним представником компанії-замовника, який є носієм ідеї, розробленої консультантом.

На користь цієї, так званої «парникової» стратегії, можна зауважити, що вона користується справедливим попитом, незважаючи на ризики. Цей метод вітчизняними спеціалістами також оцінюється як цікавий та продуктивний, оскільки керівникам різного рівня доволі складно об'єктивно оцінити

процеси, що відбуваються в компанії, а консультанти зможуть побачити прогалини і поставити пріоритетні завдання, які самостійно виявити не завжди вдається [26, с. 95–96].

В міжнародній практиці існує два основних підходи щодо побудови стратегії, які схематично наведено на рисунку 1.5.

Отже, стратегічне планування на основі функціонального підходу використовується підприємствами у динамічному або конкурентному середовищі, а цільові стратегії передбачають стабільне середовище.

Для України найбільш поширеним є перший підхід (функціональний), оскільки лише успішні та ефективні підприємства можуть дозволити собі розробляти стратегію розвитку відповідно до бачення та цінностей, яким взагалі ще не приділяється достатньо уваги.

Таким чином, аналіз світової практики свідчить про те, що для удосконалення процесу стратегічного планування варто поєднати

функціональний та цільовий підходи. У цій ситуації практичні пропозиції бізнес-консультантів дозволять впровадити на українських підприємствах саме цільовий, проблемно-орієнтований підхід у формуванні стратегії [26, с. 97].



Рисунок 1.5 – Зарубіжний досвід формування стратегії [26, с. 96]

При цьому, будь-яка найкраща стратегія – нічого не варта, якщо її не приймає колектив. Тому третій спосіб створення корпоративної стратегії – це створення її силами власних співробітників, коли для розробки стратегії залучаються не лише топ-менеджери, але й ключові співробітники. У цьому випадку крім бачення і місії компанії, з'являється команда з її впровадження. Основні позитивні зміни, які відбудуться при впровадженні стратегічного планування [26, с. 97]:

визначається генеральна мета існування компанії;

спрощується спосіб прийняття рішень: будь-які можливості/загрози аналізуються з точки зору впливу даної події на генеральну мету;

співробітники стають самостійними і самовмотивованими: час на те, щоб пояснити нові завдання зводиться до мінімуму;

клієнти перетворюються на стратегічних партнерів.

#### 1.4. Методи і моделі при моделювання розвитку економічних систем

В умовах розвитку трансформаційної економіки виникає потреба впровадження в управління процесами на підприємстві математичних методів моделювання з використанням сучасних інформаційних технологій і комп'ютерних засобів.

Процес моделювання економічних явищ та процесів представляє собою формалізацію складних економічних відносин, що дозволяє виявити особливості функціонування економічного об'єкту, його найбільш суттєві характеристики, та на цій основі передбачати його поведінку при зміні будь-яких параметрів внутрішнього і зовнішнього середовищ, зв'язок ресурсів та зовнішніх умов із станом керованої соціально-економічної системи та результатами впровадження управлінських рішень.

Моделювання – це основний специфічний метод науки, що застосовується для аналізу та синтезу систем управління, а також особливий пізнавальний спосіб, коли суб'єкт дослідження замість безпосереднього досліджуваного об'єкта пізнання обирає чи створює подібний до нього допоміжний об'єкт – образ чи модель, досліджує його, а отримані нові знання переносяться на об'єкт оригінал. Завдяки активній ролі суб'єкта сам процес моделювання має творчий й активний характер [12, с. 384].

При цьому, практичними завданнями моделювання є [54, с. 29]:

- аналіз економічних об'єктів і процесів;
- економічне прогнозування, передбачення розвитку економічних процесів;
- розробка управлінських рішень на всіх рівнях господарської ієрархії управління.

Математичне моделювання економічних процесів здійснюється у формі графіків, формул, словесної моделі. Найчастіше така модель є системою рівнянь і нерівностей, що складаються з певної сукупності змінних величин та параметрів.

Змінні величини характеризують обсяг інвестицій, виготовленої продукції тощо, а параметри – кількісні зв'язки між окремими величинами (витрати сталі для виготовлення автомобіля тощо). Математична модель повинна відображати найбільш глибокі, суттєві, причинно-наслідкові зв'язки і закономірності розвитку економічних явищ та процесів [12, с. 384].

При економіко-математичному моделюванні часто виникає ситуація, коли досліджувана економічна система має занадто складну структуру, не розроблені математичні методи, схеми, які б охоплювали всі основні особливості та зв'язки цієї системи. Такою економічною системою, наприклад, є економіка підприємства в цілому, у її динаміці, розвитку. Виникає необхідність спрощення досліджуваного об'єкта, виключення та аналізу деяких його другорядних особливостей для того, щоб підвести цю спрощену систему під клас уже відомих структур, які піддаються математичному опису та аналізу. При цьому ступінь спрощення повинна бути такою, щоб всі істотні для даного економічного об'єкта риси відповідно до мети дослідження були включені в модель.

Процес моделювання включає три елементи:

- 1) суб'єкт дослідження (системний аналітик);
- 2) об'єкт дослідження;



3) модель, яка опосередковує відносини між об'єктом, який вивчається, та суб'єктом, який пізнає (системним аналітиком).

Математичну модель можна розробляти стосовно конкретного об'єкта в цілому або окремих його складових елементів. З її допомогою можна відображати або існуючі властивості, функції певних явищ та процесів, або їх розвиток на перспективу. Виділяють статичні (модель прив'язується до певного проміжку часу) і динамічні (з'ясовується зв'язок між показниками різних періодів) моделі [54, с. 29].

Модель – це умовне зображення об'єкта, що відображає його найістотніші характеристики, які необхідні для проведення дослідження. Економічна модель описує взаємозв'язок окремих параметрів явищ і процесів економічного життя. Задача побудови економічних моделей є не щось інше, як переклад з «мови економіки» на «мову математики». Будь-яка модель виконує в першу чергу прогностичну функцію, без якої побудова її була б недоцільною для теорії і тим більше для практичного використання [54, с. 29].

Економіко-математична модель не є дзеркальним відображенням реальної дійсності. Модель повинна відображати найбільш істотні, найбільш характерні риси, основні властивості, відношення реального життя. Найважливіша вимога до економіко-математичної моделі полягає в її можливості адекватного відображення економічних процесів. Проте потрібен компроміс між складністю моделі і можливістю її реалізації для практичного застосування.

Економіко-математична модель має відповідати певним вимогам [13]:

формується на основі положень економічної теорії;

адекватно відображати реальну економічну дійсність;

враховувати найбільш важливі фактори, які визначають рівень досліджуваних показників;

відповідати встановленим критеріям;

дозволяти отримати такі знання, які до її реалізації були невідомими;

бути достатньо абстрактною, щоб допустити варіювання великим числом змінних, але не настільки, щоб виникли сумніви в її надійності і практичній корисності отриманих результатів;

задовольняти умови, які обмежують строк розв'язування задачі;

дозволяти реалізувати її існуючими засобами.

При побудові математичної моделі деякого об'єкта (системи) необхідно враховувати такі принципи [22, с. 13–14]:

1. Наявність двох системоутворюючих елементів діалектичної пари «модель – об'єкт».

2. Визначення первинності об'єкта моделювання (явища, вища, процесу або системи) та похідної від нього – моделі.

3. Необхідною умовою побудови моделі виступає наявність об'єкту.

4. Багатозначність взаємообумовленості моделі та об'єкта, що означає можливість побудови множини моделей для розглянутого об'єкта дослідження, а також відображення у моделі властивостей декількох об'єктів.

5. Адекватність – встановлення відповідності побудованої моделі реальному об'єкту в розрізі досягнення цілі дослідження, врахування прийнятої системи гіпотез, відображення структурних і функціональних взаємозв'язків об'єкту.

6. Проведення спрощення реального об'єкту за допомогою відображення його у вигляді моделі, що не повинна враховувати другорядні властивості, а відтворювати лише головні.

7. Спрощення побудови моделей на основі використання готових блоків, що характерне в більшості випадків для складних моделей.

Для аналітичних досліджень, науковці пропонують використовувати наступні економіко-математичні методи [54, с. 29–30]:

1) методи елементарної математики використовують в традиційних

економічних розрахунках: потреб підприємства в матеріальних ресурсах, при складанні балансу (матеріальних ресурсів, готової продукції), при перевірці обґрунтованості планів;

2) методи вищої математики (диференційне та інтегральне обчислення, теорія ймовірності, методи аналітичної геометрії) використовуються для рішення багатьох аналітичних задач. Так, диференційне та інтегральне обчислення використовується для факторного аналізу впливу факторів на результативний показник;

3) методи математичної статистики (кореляційний аналіз, регресія, варіаційний ряд, закони розподілу, вибірковий метод, дисперсійний метод, компонентний аналіз) використовуються у тих випадках, коли зміни аналізованих показників можна представити як випадковий процес, а зв'язки, що виникають між показниками, є не детермінованими, а опосередкованими (непрямими), тобто має місце стохастична залежність між факторами. Найбільш поширеним у економічному аналізі із математико-статистичних методів є кореляційний аналіз;

4) економетричні методи (матричні балансові моделі, метод аналізу «витрати – випуск») базуються на синтезі трьох областей знань: економіки, математики і статистики. Найчастіше при використанні цього методу створюються складні економічні моделі, що адекватно відображають залежності між досліджуваними явищами та процесами;

5) методи математичного програмування (лінійне, блочне, нелінійне та динамічне програмування) використовують в основному для вирішення задач оптимізації виробничо-фінансової діяльності та оцінки напруженості планових завдань;

6) методи дослідження операцій (керування запасами; розрахунки оптимальної заміни устаткування; теорія ігор; теорія масового обслуговування; сіткове планування) використовують в економічному аналізі для розробки

методів цілеспрямованих дій (операцій), кількісної оцінки прийнятих рішень та вибору ліпшого з них;

7) евристичні методи («мозковий штурм», метод експертних оцінок, метод «колективного блокноту», ділові ігри та ситуації) відносяться до неформалізованих методів аналізу, заснованих на інтуїції та досвіді дослідників. Ці методи використовують у ході системних аналітичних досліджень для активізації творчості дослідників. З їх допомогою вирішують комплексні аналітичні завдання: зниження собівартості продукції, розробка нових організаційних форм виробництва, впровадження нетрадиційних технологій виробництва продукції [51, с. 61–62].

Використання широкого кола економіко-математичних методів та моделей потребує управління інноваційними процесами розвитку економічних систем, що зумовлено їх складністю, функціонуванням в умовах невизначеності, впливу значної кількості факторів, необхідності врахування багатьох умов та критеріїв ефективності управління [54, с. 30].

У науковій літературі інноваційним вважається розвиток, що базується на безупинному пошуку і використанні нових способів і сфер реалізації потенціалу підприємства в змінних умовах зовнішнього середовища у рамках обраної місії і прийнятої мотиваційної діяльності, пов'язаної з модифікацією існуючих і формуванням нових ринків збуту. Під інноваційним типом розвитку розуміється спосіб економічного зростання, заснований на постійних і систематичних нововведеннях, спрямованих на суттєве поліпшення усіх аспектів діяльності господарської системи, періодичному «перегрупуванні» сил, обумовленому логікою НТП, цілями і завданнями розвитку системи, можливістю використання певних ресурсних чинників для створення інноваційних товарів і формування конкурентних переваг [9; 54, с. 31].

Процес управління з використанням моделі можна розглядати в цьому випадку як метод пошуку найкращих рішень для аналізу поведінки реальної

виробничої системи без безпосереднього експериментування із самою системою.

Методи і моделі, що використовуються при моделюванні процесу управління інноваційним розвитком економічних систем, на різних його етапах представлено на рис. 1.6 [11, с. 127–129; 43, с. 151–153].

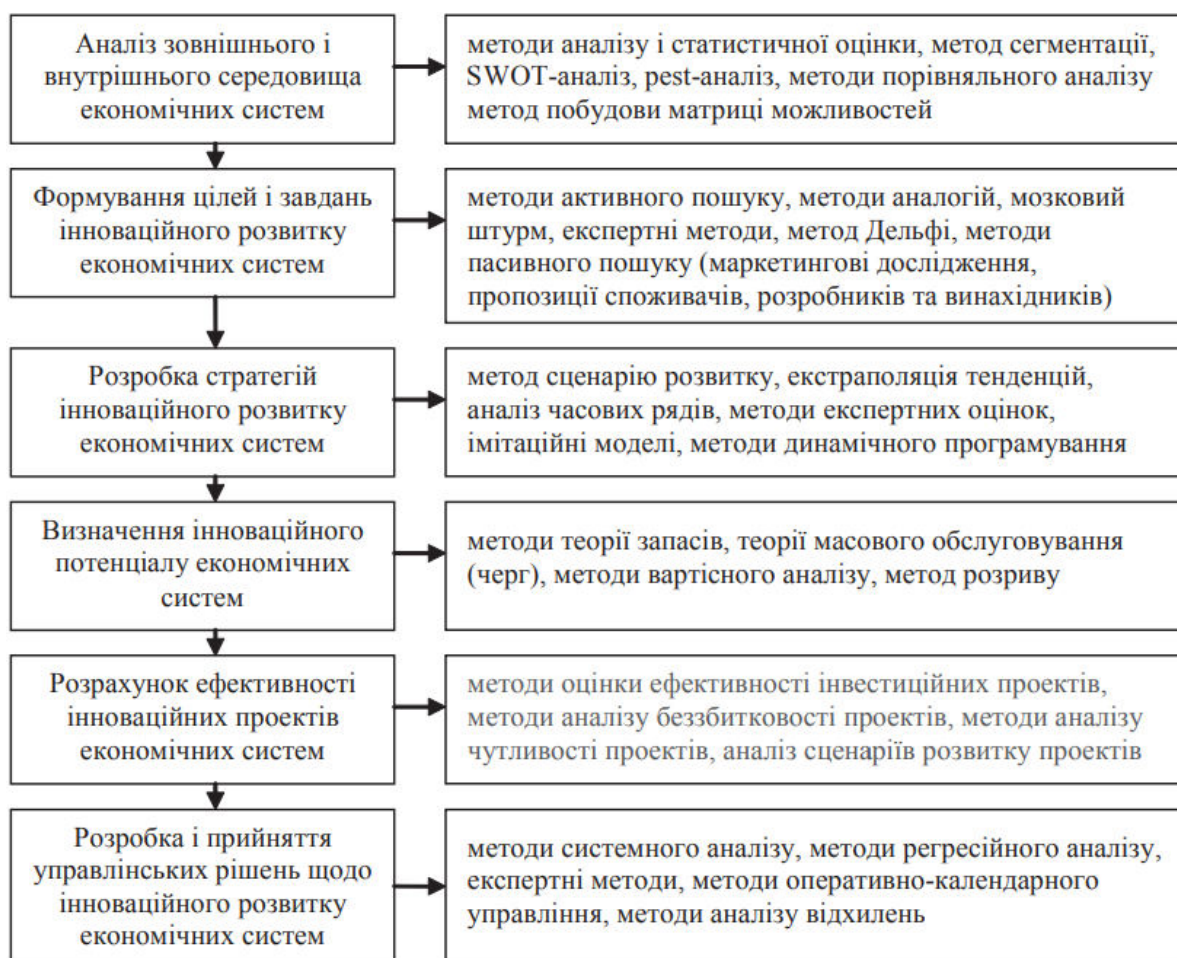


Рисунок 1.6 – Методи і моделі управління інноваційним розвитком економічних систем [54, с. 30]

Таким чином, моделювання є важливим компонентом процесу управління інноваційним розвитком економічних систем. Для більш ефективного моделювання економічних процесів, необхідно використовувати надійні та

достовірні джерела інформації, змістовно описувати об'єкт, що моделюється та відтворювати дані сутність об'єкта, його кількісні характеристики, характер взаємодії між складовими елементами, місце та важливість даного явища у загальному процесі функціонування системи. Поряд із змістовним описом необхідно формувати певні схеми у вигляді символів, графіків, таблиць тощо для того, щоб якомога краще відтворити властивості об'єкта дослідження.

Таким чином, дослідження процесу управління інноваційним розвитком економічних систем засобами математичного моделювання дозволяє отримати інформацію про стан об'єкту управління під впливом змін внутрішніх і зовнішніх діючих факторів.

### Висновок до розділу 1

У першому розділі дипломної роботи досліджено теоретичні основи формування стратегії розвитку на підприємстві. З'ясовано сутність та поняття стратегії розвитку підприємства. Відзначено, що стратегія – це довгостроковий план, що містить управлінські рішення щодо вибору цілей та напрямків діяльності і моделі дій стосовно розміщення, розподілу та координації ресурсів підприємства для забезпечення його розвитку. На основі понять стратегії та розвитку у роботі вказано, що стратегія розвитку підприємства – це довгостроковий план, який містить комплекс рішень щодо вибору напрямку розвитку підприємства, визначення його основних цілей, а також моделі дій щодо формування та ефективного використання його потенціалу і дає можливість створення сприятливих внутрішніх та зовнішніх умов для успішного подолання основних стадій розвитку. Зазначено особливості стратегії розвитку підприємства, на основі яких розглянуть види існуючих стратегій розвитку.

Розглянуто процес формування стратегії розвитку підприємства, на основі підходів щодо формування стратегії. Визначено та охарактеризовано основні фактори зовнішнього середовища підприємства.

Розглянуто зарубіжний досвід стратегічного планування. Таким чином, аналіз світової практики свідчить про те, що для удосконалення процесу стратегічного планування варто поєднати функціональний та цільовий підходи.

Розглянуто методи та моделі при моделюванні розвитку економічних систем. Доведено, що моделювання є важливим компонентом процесу управління інноваційним розвитком економічних систем. Для більш ефективного моделювання економічних процесів, необхідно використовувати надійні та достовірні джерела інформації, змістовно описувати об'єкт, що моделюється та відтворювати дані сутність об'єкта, його кількісні характеристики, характер взаємодії між складовими елементами, місце та важливість даного явища у загальному процесі функціонування системи. Поряд із змістовним описом необхідно формувати певні схеми у вигляді символів, графіків, таблиць тощо для того, щоб якомога краще відтворити властивості об'єкта дослідження.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ВОВЧАНСЬКИЙ ОЛІЙНОЕКСТРАКЦІЙНИЙ ЗАВОД»

### 2.1. Загальні відомості про ПРАТ «Вовчанський олійноекстракційний завод»

ПРАТ «Вовчанський олійноекстракційний завод» (ПРАТ «Вовчанський ОЕЗ», Товариство) – український виробник олійножирової продукції. Основною сферою діяльності компанії є харчова промисловість. Входить до складу компанії «Кернел».

Найменування юридичної особи:

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ВОВЧАНСЬКИЙ ОЛІЙНОЕКСТРАКЦІЙНИЙ ЗАВОД» (ПРАТ «ВОВЧАНСЬКИЙ ОЛІЙНОЕКСТРАКЦІЙНИЙ ЗАВОД»; ПРАТ «ВОВЧАНСЬКИЙ ОЕЗ»); PRIVATE JOINT STOCK COMPANY "VOVCHANSKY VEGETABLE OIL EXTRACTION PLANT" (PJSC "VOVCHANSKY VOEP").

ПРАТ «Вовчанський ОЕЗ», як промислове підприємство з застосуванням паросилової енергії та гідравлічних пресів було засновано в кінці 80-х рр XIX ст. Початкове обладнання олієдобування полягало з двох пресів малої продуктивності та примітивного шеретувального обладнання, а також паросилової установки потужністю 20 л.с.

В 1997 році продуктивність не перевищувала переробки 16 тон насіння за добу. Після проведення значної кількості реконструкцій продуктивність в 80-х, 90-х роках підвищилась до 450 тон на добу.

В 2006 р. пройшла реорганізація товариства: ЗАТ «Вовчанський ОЕЗ» перетворився у ВАТ «Вовчанський ОЕЗ», і є його повним правонаступником. ВАТ «Вовчанський ОЕЗ» існує з 17.01.2007 року.



В цілях зменшення витрат на утилізацію відходів виробництва та забезпечення охорони навколишнього середовища, в 2009 році завершені роботи по будівництву дільниці грануляції лузги з потужністю 5 т/годину.

В 2010 році Товариство змінило найменування на Приватне акціонерне товариство «Вовчанський олійноекстракційний завод» (дата заміни свідоцтва про державну реєстрацію 12.05.2010р.) у зв'язку з приведенням діяльності до норм Закону України «Про акціонерні товариства».

Організаційно-правова форма: приватне акціонерне товариство.

Назва юридичної особи : «ВОВЧАНСЬКИЙ ОЛІЙНОЕКСТРАКЦІЙНИЙ ЗАВОД».

Ідентифікаційний код юридичної особи: 00373936.

Місцезнаходження юридичної особи: 62504, Харківська обл., Вовчанський район, місто Вовчанськ, Площа Привокзальна, будинок 11.

Розмір внеску до статутного фонду: 8 541 639,56 грн.

Власник істотної участі: Веревський Андрій Михайлович.

Кінцевий бенефіціарний власник (контролер): Веревський Андрій Михайлович.

Керівники (за 20 років) наявної звітності змінилися 6 керівників у середньому кожні 3 роки 2 місяці 28 днів: на 31.10.2017 р. Брюханов Володимир Ігорович.

ПрАТ «Вовчанський ОЕЗ» є самостійною юридичною особою зі своїм окремим балансом, має у своєму складі:

- цех сировини,
- цех видобутку олії,
- дільницю очисних споруд,
- ремонтно-механічну дільницю,
- електродільницю та КВПіА,
- паросилову дільницю,

- ремонтно-будівельну дільницю,
- склади,
- лабораторію,
- транспортну дільницю,
- адміністративне приміщення.

Очолює підприємство директор. Директору підпорядковуються:

- заступник директора з виробництва, якому підпорядковується начальники цеху сировини, цеху видобутку олії, дільниці очисних споруд;
- заступник директора з технічного забезпечення, якому підпорядковується головний механік з начальником ремонтно-механічної дільниці, головний енергетик з майстром електродільниці та КВПіА та начальником паросилової дільниці, начальник відділу капітального будівництва з старшим майстром будівельних та монтажних робіт, завідуючий складом товарно-матеріальних цінностей, інженер-еколог;
- заступник директора з логістики, якому підпорядковуються начальник дільниці готової продукції начальник транспортної дільниці, завідуючий їдальнею та працівники господарського відділу;
- головний радник з фінансово-економічних питань, якому підпорядковуються головний бухгалтер та начальник планово-економічного відділу;
- начальники вимірювально-виробничої лабораторії, відділу кадрів, відділу інформаційних технологій, відділу виробничих закупівель, юридичного відділу, відділу охорони та пожежної безпеки, канцелярії, відділу якості, та інженер з охорони праці.

Протягом 2016 року суттєвих змін в організаційній структурі Товариства не відбулось.

Згідно статуту ПрАТ «Вовчанський ОЕЗ» управління Товариством та контроль за його діяльністю здійснюють органи управління та контролю:

загальні збори акціонерів, наглядова рада, одноосібний виконавчий орган (директор), ревізор.

Види діяльності:

Код КВЕД 10.41 Виробництво олії та тваринних жирів (основний);

Код КВЕД 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин;

Код КВЕД 46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами;

Код КВЕД 49.41 Вантажний автомобільний транспорт;

Код КВЕД 35.11 Виробництво електроенергії;

Код КВЕД 35.14 Торгівля електроенергією;

Код КВЕД 35.30 Постачання пари, гарячої води та кондиційованого повітря;

Код КВЕД 36.00 Забір, очищення та постачання води.

Продукція підприємства виробляється згідно технологічних інструкцій з дотриманням санітарних норм і правил. На заводі мається акредитована лабораторія, що здійснює контроль якості продукції, що випускається. За звітний рік розроблені норми викидів забруднюючих речовин при спалюванні лушпиння.

Основною діяльністю емітента є надання послуг з переробки насіння соняшника та виробництво нерафінованої олії. Сировина на переробку на давальницьких умовах надходить від одного постачальника – ТОВ «Кернел-Трейд».

У 2017 році крім обов'язкових щорічних ремонтних робіт, на заводі було виконано:

- видовження транспортера ядра на лінії №2 для оптимізації технологічної схеми;
- розділ трубопроводів подачі пресової і екстракційної олії - для

можливості купажування і організації відвантаження окремо пресової і екстракційної олії (за побажанням споживача);

- зміна конструкції сходового маршу в екстракційному відділі - для поліпшення умов обслуговування обладнання;
- реконструкція ділянок трубопроводів;
- часткова прокладання трубопроводів для інвестпроекту «Додаткова система охолодження парів розчинника».

За даними корпоративного видання компанії «Кернел» основними цілями, які стоять перед заводом у новому сезоні переробки, [7, с. 35–36] « ... це, насамперед забезпечити планові показники за якістю та продуктивністю; домогтися зниження втрат розчинника за допомогою реалізації інвестпроекту установки охолодження пари розчинника; подальше покращення системи охорони праці; виконання інвестпроектів: будівництво димової труби, автостоянки для автотранспорту з НС, розробка проектної документації на реконструкцію заводу з метою збільшення добової переробки насіння соняшнику до 1200 тон на добу».

Отже, наступним етапом дослідження буде проведення фінансово-економічного аналізу господарської діяльності Товариства.

## 2.2. Фінансово-економічний аналіз господарської діяльності ПрАТ «Вовчанський ОЕЗ»

Для виконання фінансово – економічного аналізу ПрАТ «Вовчанський ОЕЗ» виконаємо дослідження організаційної, інвестиційної складових, які запропоновано у роботі [7] та дані фінансової звітності товариства [39,18].

Отже, параметри економічної складової, розраховуються шляхом оцінки конкретної групи показників. Відповідно вплив на рівень соціально-

економічного розвитку підприємства ( $СЕР_{п}$ ) мають показники, які наведені в таблиці 2. 1.

Таблиця 2.1

Показники оцінки рівня соціально-економічного розвитку ( $СЕР_{п}$ )

ПрАТ «Вовчанський ОЕЗ» за 2013–2017 рр.

Назва показників	2013	2014	2015	2017	2017
Фонд заробітної плати	11 927	11 823	11 756	11 751	11 767
Чисельність персоналу	362	331	327	324	326
Середня заробітна плата	1192,7	1182,3	1175,6	1175,1	1176,7
Рівень професійної підготовки	0,17	0,16	0,17	0,17	0,18
Продуктивність праці	9,04	11,45	10,47	9,83	10,88
Рентабельність виробництва	2,54	7,07	9,60	13,88	11,68
Рентабельність продажу	-0,14	-0,01	-0,01	-0,02	0,04
Рівень стабільності кадрів	0,08	0,10	0,09	0,09	0,10
Рівень освіти	0,83	0,88	0,88	0,88	0,88
$СЕР_{п}$	1 499	1 484	1 476	1 475	1 477

Джерело: розраховано на основі [38, 39]

Як видно з даних таблиці 2.1 відбулося зростання обсягу заробітної плати у 2017 р. відносно 2016 р. на 16 грн. чи 0,14%, що безпосередньо пов'язано зі зростанням чисельності персоналу у 2017 р. відносно 2016 р. на 2 особи чи 0,62%. Крім того, позитивним фактором було незначне зростання середньої заробітної плати у 2017 р. на 1,6 грн. відносно 2016 р. У 2017 р. не зважаючи на зростання чисельності звільнених працівників відносно 2016 р. на 3 особи, зросла продуктивність праці на 10,7% порівняно до 2016 р. Таким чином, аналіз групи показників показав, що у 2017 р. відбулося налагодження та підвищення рівня соціально-економічного розвитку підприємства, адже в даному періоді його діяльність є прибутковою.

Серед показників, які впливають на рівень фінансового розвитку підприємства ( $ФР_{п}$ ) були виокремлені показники ділової активності та

рентабельності (табл. 2. 2). Загалом, показники ділової активності у 2017 р. мали тенденцію до скорочення у порівнянні з 2016 р. Відбулося зниження таких показників за 2017 р.: коефіцієнт оборотності активів відносно 2016 р. скоротився на 21,56%; скоротився коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості відносно 2016 р. на 95%, що спричинено зростанням суми дебіторської заборгованості на 30733 тис. грн. чи у 1,7 рази; коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості відносно 2016 р. також скоротився на 59%, що обумовлене зростанням кредиторської заборгованості у порівнянні з 2016 р. на 1401 тис. грн. або у 1 раз.

Таблиця 2. 2

Показники оцінки рівня фінансового розвитку підприємства (ФРп)

ПрАТ «Вовчанський ОЕЗ» за 2013–2017 рр.

Назва показників	2013	2014	2015	2016	2017
Частка прибутку від реалізації в загальній сумі прибутку	-0,25	-13,94	-10,74	-6,17	7,38
Коефіцієнт стійкості економічного зростання	-0,0600	-0,0093	-0,0047	-0,0090	0,0213
Коефіцієнт оборотності активів	0,33	0,73	0,44	0,72	0,57
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	5,67	3,92	3,67	26,11	1,21
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	25,54	2,87	1,96	35,54	14,48
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,43	0,87	0,51	0,79	0,65
Рентабельність активів	-0,01	-0,01	-0,004	-0,01	0,02
Рентабельність власного капіталу	-0,06	-0,01	-0,01	-0,01	0,03
Рентабельність продукції	0,03	0,07	0,10	0,14	0,12
ФР <sub>п</sub>	3,51	-0,63	-0,47	6,31	2,69

Джерело: розраховано на основі [38, 39]

Отже, проаналізовані показники за 2017 р. мали тенденцію до погіршення, відповідно підприємство мало низький рівень ділової активності, як наслідок, є низькорентабельним. Відповідно погіршення проаналізованої групи показників обумовило зниження за 2017 р. рівня фінансового розвитку підприємства, що також пояснюється зростанням кредиторської та дебіторської заборгованості, зниженням прибутку від продажу продукції, виручки від реалізації продукції.

Показники щодо оцінки рівня фінансової стабільності підприємства харчової промисловості (ФС<sub>п</sub>) наведені в таблиці 2. 3. Більшість проаналізованих показників мали тенденцію до погіршення у 2017 р. відносно 2016 р. Зокрема, коефіцієнт фінансової автономії у 2017 р. скоротився на 19% відносно 2016 р., що свідчить про залежність підприємства від додаткових джерел фінансування. У свою чергу, зростання коефіцієнта фінансової залежності з 1,03 у 2016 р. до 1,27 у 2017 р. свідчить про потребу підприємства у залученні позикових коштів та зростання заборгованості.

Таблиця 2. 3

Показники оцінки рівня фінансової стабільності (ФС<sub>п</sub>) ПрАТ «Вовчанський ОЕЗ»  
за 2013–2017 рр.

Назва показників	2013	2014	2015	2016	2017
Коефіцієнт фінансової автономії	0,83	0,84	0,87	0,98	0,79
Коефіцієнт фінансової залежності	1,20	1,18	1,14	1,03	1,27
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,12	0,01	0,02	0,08	0,11
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,19	0,16	0,13	0,02	0,21
Коефіцієнт довгострокової заборгованості	0,88	0,04	0,08	0,43	0,04
ФС <sub>п</sub>	0,64	0,45	0,45	0,51	0,48

Джерело: розраховано на основі [38, 39]

За результатами аналізу можна відзначити, що ПрАТ «Вовчанський ОЕЗ» має низький рівень фінансової стійкості та зниження більшості проаналізованих показників обумовило скорочення у 2017р. рівня фінансової стабільності.

Останньою групою показників є показники, які дозволяють визначити рівень природного сприяння (ПрС) ПрАТ «Вовчанський ОЕЗ» за 2013-2017 рр. Відповідно до проаналізованої групи показників, варто відзначити, що у 2017 р. відбулося скорочення фондівіддачі відносно 2013 р. на 17%, що свідчить про зниження ефективності, раціональності використання капіталу, основних фондів. Одночасно, зменшення обсягу продукції у 2017 р. відносно 2016 р. на 6654 тис. грн. або 8% та скорочення витрат відносно 2016 р. на 6951 тис. грн. чи 12% спричинило скорочення матеріаломісткості на 5% у порівнянні з 2016 р., що дозволяє підвищити ефективність виробничої діяльності. Отже, проаналізовані показники мали нестабільний характер, що негативно вплинуло на рівень природного сприяння (ПрС) ПрАТ «Вовчанський ОЕЗ», який у 2017 р. знизився.

Оскільки для впровадження стратегії розвитку необхідні інвестиції, тому проаналізуємо параметри організаційної складової інвестиційного проекту. Відповідно для аналізу зазначених параметрів було використано групу показників. Так для оцінки організаційних (ОІ), мотиваційних (МІ) та економічних інструментів (ЕІ) було проаналізовано показники, які наведені в таблиці 2. 4.

Загалом більшість показників мали позитивну динаміку у 2017 р., а саме: зростання чисельності працюючих відносно 2016 р. на 2 особи та зростання кількості звільнених працівників на 3 особи відносно 2016 р. спричинило підвищення частки плинності кадрів на 10% у порівнянні з 2016 р.; показник прибутковості персоналу у період 2013-2016 рр. мав від'ємне значення, оскільки діяльність підприємства була збитковою та у 2017 р.



отримання прибутку обумовило позитивне значення даного показника. За результатами аналізу можна відзначити, що зростання групи проаналізованих показників обумовило позитивну динаміку організаційних (ОІ), мотиваційних (МІ) та економічних інструментів (ЕІ) за 2017 р.

Таблиця 2. 4

Показники оцінки організаційних (ОІ), мотиваційних (МІ) та економічних інструментів (ЕІ) ПрАТ «Вовчанський ОЕЗ» за 2013–2017 рр.

Назва показників		2013	2014	2015	2016	2017
Організаційні (ОІ), мотиваційні (МІ) та економічні інструменти (ЕІ)	Плинність кадрів	8,29	10,27	9,48	8,95	9,82
	Прибутковість персоналу	-20,00	-3,90	-1,88	-5,44	10,17
	Прибутковість власного капіталу	-0,06	-0,01	-0,01	-0,01	0,03
	Прибутковість інвестицій у підприємство	-10,87	-3,00	-1,22	-4,71	0,68
	Прибутковість активів	-4,93	-0,90	-0,45	-1,44	2,13
	Фонд матеріального стимулювання	2 146,86	2 128,14	2 116,08	2 115,18	2 118,06
	$\Sigma$ (ОІ), (МІ), (ЕІ)	353,21	355,10	353,67	352,09	356,81

Джерело: розраховано на основі [38, 39]

З метою оцінки ефективності підсистеми формування інвестиційної стратегії (ІС) на ПрАТ «Вовчанський ОЕЗ» були використані розраховані показники, які наведені в таблиці 2. 5.

Отже, для успішної діяльності та функціонування підприємства було збільшено суму залучених інвестиційних ресурсів з 374 тис. грн. у 2016 р. до

4889 тис. грн. у 2017 р. (табл. 2. 5). Про налагодження інвестиційної діяльності підприємства свідчить зростання коефіцієнта інвестування у 2017 р. відносно 2016 р. на 4% та у порівнянні з 2015 р. частка зростання становила 10%. Позитивна динаміка зазначених показників у 2017 р. є свідченням ефективності та раціональності підсистеми формування інвестиційної стратегії (ІС) на підприємстві.

Таблиця 2. 5 – Показники оцінки підсистеми формування інвестиційної стратегії (ІС) ПрАТ «Вовчанський ОЕЗ» за 2013–2017 рр.

Назва показників		2013	2014	2015	2016	2017
Підсистема формування інвестиційної стратегії (ІС)	Загальний обсяг інвестицій	666,00	430,00	505,00	374,00	4889,00
	Коефіцієнт інвестування	1,11	1,01	1,02	1,08	1,12
	Коефіцієнт маневрування	0,12	0,01	0,02	0,08	0,11
	Коефіцієнт поточної ліквідності	3,81	0,67	0,75	0,42	1,16
	Рентабельність сукупного капіталу	-0,0413	-0,0042	-0,0001	-0,0156	0,0091
	Σ (ІС)	134,20	86,34	101,36	75,11	978,28

Джерело: розраховано на основі [38, 39]

Наступними для аналізу підсистеми управління виробничою (УВД), фінансовою діяльністю (УФД) та персоналом (УП) були обрані показники ПрАТ «Вовчанський ОЕЗ», які наведені в таблиці 2. 6. Отже, у 2017 р. обсяг позикового капіталу збільшився відносно 2016 р. на 30251 тис. грн. та перевищив темпи зростання власного капіталу, який зріс лише на 3316 тис. грн. відносно 2016 р., що не є свідченням позитивних зрушень.

Одночасно зростання коефіцієнта співвідношення позикових і власних коштів у 2017 р. відносно 2016 р. становить 10 разів, що свідчить про

залежність підприємства від позикових джерел фінансування. При цьому, у 2017 р. спостерігається покращення у використанні власного капіталу, адже коефіцієнт маневреності власного капіталу збільшився відносно 2016 р. на 42%. Таким чином, за результатами проведеного аналізу доцільно відзначити, що у 2017 р. спостерігається покращення підсистеми управління виробничою (УВД), фінансовою діяльністю (УФД) та персоналом (УП).

Таблиця 2. 6

Показники оцінки підсистеми управління виробничою (УВД), фінансовою діяльністю (УФД) та персоналом (УП) ПрАТ «Вовчанський ОЕЗ» за 2013–2017 рр.

Назва показників		2013	2014	2015	2016	2017
Підсистема управління виробничою (УВД), фінансовою діяльністю (УФД) та персоналом (УП)	Ритмічність виробництва	0,99	0,55	0,71	0,90	0,99
	Коефіцієнт використання виробничої потужності	0,42	0,41	0,22	0,94	0,52
	Коефіцієнт зносу основних засобів	0,86	0,98	1,04	1,21	1,38
	Обсяг власного капіталу	122606,0	121314,0	120698,0	119220,0	122536,0
	Обсяг позикового капіталу	28258,0	22313,0	17354,0	3015,0	33266,0
	Коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів	0,23	0,18	0,14	0,03	0,27
	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,12	0,01	0,02	0,08	0,11
	Коефіцієнт автономії	0,83	0,84	0,87	0,98	0,79
	Частка	0,11	0,10	0,10	0,09	0,10

Назва показників		2013	2014	2015	2016	2017
	керуючих у чисельності працівників підприємства					
	Продуктивність праці	9,04	11,45	10,47	9,83	10,88
	Фондоозброєність праці	353,16	364,32	361,91	337,52	315,04
	Коефіцієнт співвідношення висококваліфікованих та кваліфікованих працівників	0,83	0,876	0,881	0,877	0,877
	$\Sigma$ (УВД), (УФД), (УП)	12602,55	12000,56	11535,70	10215,62	13011,08

Джерело: розраховано на основі [38, 39]

Для оцінки ефективності підсистеми контролінгу (К) було проаналізовано групу показників, які наведені в таблиці 2. 7. Більшість показників мали негативну динаміку, а саме: коефіцієнт економії ресурсів, який у 2017 р. набув негативного значення та становив (-0,21), хоча у 2016 р. даний показник становив 0,24, що обумовлено зменшенням суми собівартості у 2017 р.; коефіцієнт втрат від несвоєчасних поставок сировини й матеріалів у 2017 р. відносно 2016 р. зріс на 16%, що свідчить про збільшення витрат від несвоєчасної поставки матеріалів (табл. 2. 7). Отже, у 2017 р. спостерігається зростання ефективності сформованої підсистеми контролінгу (К) відносно 2016 р.

Аналіз показників оцінки цільової підсистеми (ЦП) показав, що на підприємстві відбулося погіршення зазначених показників у 2016 р. Зокрема, знизився рівень рентабельності продажу у 2017 р. відносно 2016 р. на 14%, що свідчить про неефективність виробничої діяльності. Підтверджує факт залежності

підприємства від позикових коштів зниження коефіцієнта фінансової автономії у 2017 р. на 19% відносно 2016 р. Отже, зниження проаналізованих показників обумовило скорочення ефективності цільової підсистеми (ЦП) у 2017 р.

Таблиця 2. 7

Показники оцінки підсистеми контролінгу (К) ПрАТ «Вовчанський ОЕЗ»  
за 2013–2017 рр.

Назва показників		2013	2014	2015	2016	2017
Підсистема контролінгу (К)	Коефіцієнт втрат від несвоєчасних поставок сировини й матеріалів	0,0044	0,0026	0,0010	0,0081	0,0094
	Коефіцієнт якості продукції	-6,94	-82,57	-100,73	-53,52	23,81
	Коефіцієнт економії ресурсів	1,15	0,34	-3,19	0,24	-0,21
	Σ (К)	-1,93	-27,41	-34,64	-17,76	7,87

Джерело: розраховано на основі [38, 39]

Далі проаналізуємо показники оцінки інвестиційної складової шляхом розрахунку групи показників, які наведені в таблиці 2. 8.

Таблиця 2. 8

Показники оцінки інвестиційної складової  
ПрАТ «Вовчанський ОЕЗ» за 2017 р.

Назва показників	Значення
Чиста теперішня вартість	1510,39 тис. грн.
Дисконтований період окупності	0,77 (4 роки 9 місяців)
Індекс рентабельності проекту	1,06
Період окупності	3,09 (3 роки 1 місяць)

Внутрішня норма рентабельності	16%
Показник дохідності проекту	15%
Модифікована внутрішня норма рентабельності	17%

Джерело: розраховано на основі [38, 39]

Проведені розрахунки показали позитивну динаміку, адже у 2017 р. сума інвестицій відносно 2016 р. зросла на 24515 тис. грн., обсяг чистого прибутку у порівнянні з 2016 р. зріс на 5077 тис. грн., розрахований грошовий потік мав тенденцію до зростання у 2016–2017 рр. та частка зростання становила 4327 тис. грн. або 50%. Доцільно зауважити, що проаналізований інвестиційний проект доцільно впровадити, адже  $ЧТВ > 0$ . Розраховані показники свідчать про ефективність впровадження інвестиційного проекту та зростання інвестиційної складової моделі у 2017 р.

Наступним етапом аналізу буде визначення функціонального взаємозв'язку складових моделі реалізації інвестиційних проектів ПрАТ «Вовчанський ОЕЗ», які сформовані в таблиці 2. 9.

Таблиця 2. 9

Побудова функціональних залежностей між складовими моделі шляхом врахування визначеної групи показників ПрАТ «Вовчанський ОЕЗ» за 2013–2017 рр.

Назва показників	2013	2014	2015	2016	2017
ЕС					
$\sum \text{СЕРп}$	1499,36	1483,99	1475,53	1474,99	1477,05
$\sum \text{ФРп}$	3,51	-0,63	-0,47	6,31	2,69
$\sum \text{ФСп}$	0,64	0,45	0,45	0,51	0,48
$\sum \text{ПрС}$	72,15	73,90	73,76	68,52	64,13
ОС					
$\sum (\text{ОІ}), (\text{МІ}), (\text{ЕІ})$	353,21	355,10	353,67	352,09	356,81
$\sum (\text{ІС})$	134,20	86,34	101,36	75,11	978,28
$\sum (\text{УВД}), (\text{УФД}), (\text{УП})$	12602,55	12000,56	11535,70	10215,62	13011,08

Назва показників	2013	2014	2015	2016	2017
$\Sigma$ (К)	-1,93	-27,41	-34,64	-17,76	7,87
$\Sigma$ (ЦП)	0,43	0,46	0,48	0,55	0,45
$\Sigma$ (ІЗ)	0,40	0,37	0,33	0,32	0,43
ІС					
Чиста теперішня вартість	1510,39 тис. грн.				
Дисконтований період окупності	0,77 (4 роки 9 місяців)				
Індекс рентабельності проекту	1,06				
Період окупності	3 роки 1 місяць				
Внутрішня норма рентабельності	16%				
Показник дохідності проекту	15%				
Модифікована внутрішня норма рентабельності	17%				

Таким чином, оцінка наведених в таблиці 2. 9 показників дозволяє визначити, що між параметрами складових моделі існують тісні взаємозв'язки, адже у 2016 р. показники за інвестиційною складовою мали позитивну динаміку. Одночасно, серед параметрів організаційної складової, лише ефективність цільової підсистеми знизилася відносно 2015 р. на 19%, а решта показників у 2016 р. зросли, що відображає готовність підприємства щодо впровадження проекту. Серед параметрів економічної складової покращився лише рівень соціально-економічного розвитку підприємства відносно 2015 р. на 1%, а решта параметрів знизилися, що свідчить про необхідність підвищити фінансовий розвиток підприємства з метою впровадження проекту.

Отже, використання моделі реалізації інвестиційних проектів на підставі розвитку організаційно-економічного механізму на підприємствах харчової промисловості є доцільним, оскільки дозволяє врахувати ринкові умови, вибрати ефективний проект та успішно реалізувати його.

Таким чином, за результатами дослідження можна відзначити, що побудова функціональних залежностей між економічною, організаційною та

інвестиційною складовими ПрАТ «Вовчанський ОЕЗ» свідчить про можливість реалізації стратегії розвитку Товариства, на основі розвитку організаційно-економічного механізму, але за умови підвищення результативності діяльності даного підприємства.

### 2.3. Аналіз процесу формування стратегії розвитку на ПрАТ «Вовчанський ОЕЗ»

Проведемо оцінку ефективності стратегій розвитку ПрАТ «Вовчанський ОЕЗ», для цього складемо та виконаємо розрахунки у табличній формі (табл. 2.10) і представимо їх на графі. Ця методика оцінки ефективності стратегій розвитку підприємства базується на ієрархічному аналізі складників стратегічного потенціалу та передбачає чотири напрями аналізу і 24 показники, що визначені експертним методом (було залучено 5 експертів – провідних фахівців підприємства). Кожен із цих показників оцінювали за п'ятибальною шкалою, залежно від відповідей на питання. Експертні оцінки формувалися за такою шкалою:

«дуже добре» – 5 балів,

«добре» – 4 бали,

«частково» – 3 бали,

«погано» – 2 бали,

«дуже погано» – 1 бал.

Таблиця 2.10

Результати оцінки ефективності діючих стратегій розвитку

ПрАТ «Вовчанський ОЕЗ»

Показники	Позначення	Оцінки в балах (1... 5)		
		2018 р.	2019 р.	Відхилення (+,-)
Загальна оцінка підприємства		3,2	3,5	+0,3



Показники	Позначення	Оцінки в балах (1... 5)		
		2018 р.	2019 р.	Відхилення (+,-)
Структура підприємства	1а	4,0	4,0	-
Корпоративна культура	1б	1,5	2,0	+0,5
Стиль керівництва (вищий рівень управління підприємством)	1в	2,5	3,5	+1,0
Стиль керівництва (середній і нижчий рівні управління підприємством)	1г	2,0	2,5	+0,5
Компетенції персоналу	1д	4,0	4,0	-
Імідж	1ж	5,0	5,0	-
Ресурси		3,9	3,5	-0,4
Фінансові	2а	4,0	2,5	-1,5
Комунікації	2б	4,5	3,0	-1,5
Технології	2в	3,5	4,0	+0,5
Персонал	2г	4,0	3,5	-0,5
Технічні	2д	3,5	4,0	+0,5
Просторові	2ж	4,0	4,0	-
Знання		3,75	3,6	-0,15
Знання фінансів	3а	3,0	2,5	-0,5
Знання клієнтів	3б	3,0	3,5	+0,5
Знання конкурентів	3в	4,5	3,0	-0,5
Знання промисловості та особливостей бізнесу	3г	4,5	5,0	+0,5
Постачальників	3д	4,0	3,5	-0,5
Нових методів, технологій, розробок у сфері функціонування підприємства	3ж	3,5	4,0	+0,5
Використання ресурсів і знань для досягнення стратегічних цілей		2,1	3,25	-1,15
Фінансова стратегія	4а	1,5	2,5	+1,0
Маркетингова стратегія	4б	2,0	3,0	+1,0
Виробнича стратегія	4в	2,5	4,0	-1,5
Впровадження планів	4г	1,0	3,5	+2,5
Стратегія управління персоналом	4д	2,5	3,0	+0,5
Стратегія наукових досліджень	4ж	3,0	3,5	+0,5

Показники	Позначення	Оцінки в балах (1... 5)		
		2018 р.	2019 р.	Відхилення (+,-)
і проектно-конструкторських розробок				

Таким чином, отримали наступні результати: у звітному році середня оцінка ПрАТ «Вовчанський ОЕЗ» порівняно з попереднім роком підвищилася з 3,2 до 3,5 балів. Приріст загального показника діяльності не дуже значний, але середні оцінки окремих аспектів діяльності вирівнялися, а за деякими позиціями навіть зросли (корпоративна культура, технології, стратегія просування, покращилися знання про нові технології, особливості бізнесу та клієнтів).

У 2018 році наявність ресурсів ПрАТ «Вовчанський ОЕЗ» була оцінена найвищим балом, проте їх використання було недостатнім. У 2019 році ситуація покращилася, проте ще не є збалансованою. Керівництвом підприємства, як і у попередньому році, було приділено увагу іміджу підприємства, хоча поза нею залишилися комунікації, які є не менш важливими для ефективного функціонування підприємства.

На основі даних табл. 2.10 побудуємо граф оцінки ефективності діючої стратегії розвитку ПрАТ «Вовчанський ОЕЗ» (рис. 2.1).

Отже, стратегія розвитку ПрАТ «Вовчанський ОЕЗ» забезпечує не досить ефективне використання ресурсів для досягнення поставлених цілей. Усе це не може не вплинути на загальну оцінку підприємства. Було виявлено зниження фінансування та погіршення комунікацій, маркетингової політики продажу послуг, що є його слабкою стороною. На противагу цьому покращилися знання про нові методи та технології й особливості ведення бізнесу.

Об'єктивний процес формування ринкового середовища висуває на перший план проблему забезпечення ефективного функціонування

підприємства і його швидкої адаптації до нових умов.

Перед бізнесом стоять такі основні стратегічні альтернативи:

зростання (розвитку),

стабілізації (обмеженого зростання),

скорочення (виживання).

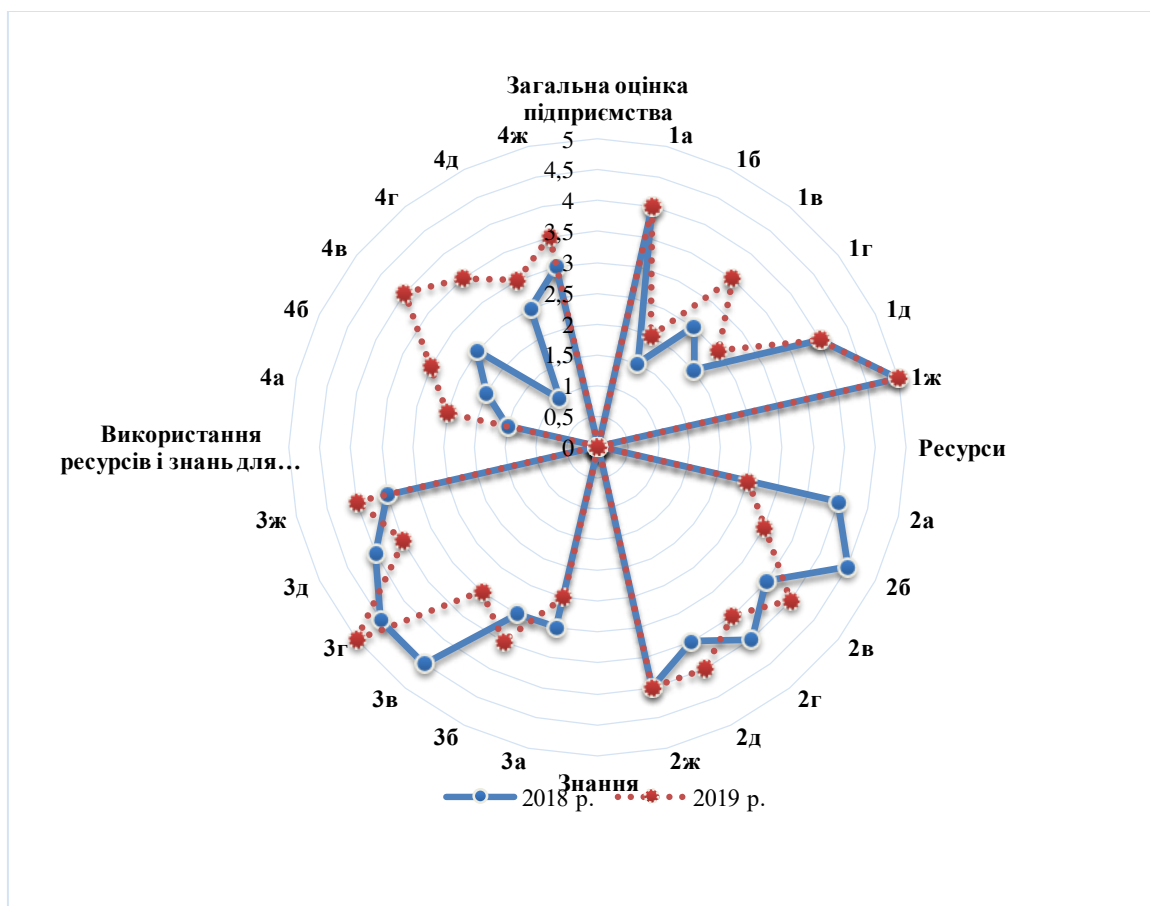


Рисунок 2.1 – Графічне зображення оцінки ефективності діючої стратегії розвитку ПрАТ «Вовчанський ОЕЗ»

Стратегія зростання (розвитку) застосовується тоді, коли компанія прагне якомога повніше використати можливості зовнішнього середовища і сильні сторони для нарощування обсягів виробництва та продажів завдяки проникненню на нові ринки і їх захопленню та підвищенню показників ефективності виробництва.

Стратегія стабілізації (обмеженого зростання) застосовується великими підприємствами, які вже домінують на цьому ринку, в умовах стабільності обсягів продажів і прибутків, за мету має підтримку наявного стану впродовж якомога довшого періоду.

Стратегія виживання (скорочення) використовується в умовах економічної кризи та нестабільності, інфляції, тобто на етапі спаду ЖЦТ, і полягає у спробах пристосуватися до важких ринкових умов господарювання і наявної ситуації та за необхідності здійснити скорочення масштабів діяльності.

У межах трьох стратегічних альтернатив пропонуємо низку показників (табл. 2.11), які дадуть змогу зорієнтувати діяльність Товариства на перспективу [19, 36, 41, 3, 4, 29].

Таблиця 2.11

## Альтернативи стратегії розвитку ПрАТ «Вовчанський ОЕЗ»

Стратегії розвитку	Показники вибору альтернатив	Можливі стратегічні альтернативи
Стратегія зростання (розвитку)	- фінансове становище підприємства, - тенденції розвитку ринку (конкуренція, потреби покупців тощо), - позиція підприємства на ринку	– інтенсифікація; – диверсифікація; – інтеграція; – техніко-технологічний розвиток
Стратегія стабілізації (обмеженого зростання)		– економія витрат; – постійна адаптація до зовнішнього середовища; – збереження науково-технічного і кадрового потенціалу;
Стратегія скорочення (виживання)		– організаційна санація; – економічна і фінансова санація; – маркетингова санація.

Таким чином, на основі проведеного аналізу запропоновано для ПрАТ «Вовчанський ОЕЗ» обрати стратегію диверсифікації діяльності. Це дасть підприємству вихід на нові ринки збуту, дозволить зменшити можливі ризики, збільшити конкурентоздатність, стабілізує грошові потоки і збільшить капіталізацію підприємства.

## Висновок до розділу 2

У другому розділі роботи наведені загальні відомості про ПрАТ «Вовчанський ОЕЗ». Зазначено, що це український виробник олійножирової продукції. Основною сферою діяльності компанії є харчова промисловість. Входить до складу компанії «Кернел».

Виконано фінансово-економічний аналіз господарської діяльності Товариства за період з 2013 по 2017 рр.. Для цього у роботі виконано дослідження організаційної та інвестиційної складових підприємства. Отже, аналіз групи показників оцінки рівня соціально-економічного розвитку показав, що у 2017 р. відбулося налагодження та підвищення рівня соціально-економічного розвитку підприємства, адже в даному періоді його діяльність є прибутковою.

Проаналізовано рівень фінансового розвитку підприємства. Встановлено, що ці показники за аналізований період мали тенденцію до погіршення, відповідно підприємство мало низький рівень ділової активності і, як наслідок, є низькорентабельним. Показники щодо оцінки рівня фінансової стабільності підприємства харчової промисловості мали тенденцію до погіршення. Підприємство має низький рівень фінансової стійкості.

Показники, які дозволяють визначити рівень природного сприяння підприємства ПрАТ, мали нестабільний характер, що негативно вплинуло на

рівень природного сприяння підприємства.

Загалом більшість показників організаційної складової інвестиційного проекту мали позитивну динамку. За аналізований період спостерігається збільшення суми залучених інвестиційних ресурсів, зростання коефіцієнта інвестування, що свідчить про ефективність та раціональність підсистеми формування інвестиційної стратегії на підприємстві. У 2016 р. спостерігається покращення підсистеми управління виробничою, фінансовою діяльністю та персоналом.

Аналіз показників оцінки цільової підсистеми показав, що на підприємстві відбулося погіршення зазначених показників.

Проаналізовано показники оцінки інвестиційної складової. Проведені розрахунки показали позитивну динаміку, адже у 2016 р. сума інвестицій відносно 2015 р. зросла на 24515 тис. грн., обсяг чистого прибутку у порівнянні з 2015 р. зріс на 5077 тис. грн., розрахований грошовий потік мав тенденцію до зростання у 2015–2016 рр. та частка зростання становила 4327 тис. грн. або 50%. Доцільно зауважити, що проаналізований інвестиційний проект доцільно впровадити, адже  $ЧТВ > 0$ . Розраховані показники свідчать про ефективність впровадження інвестиційного проекту та зростання інвестиційної складової моделі у 2016 р.

Проаналізовано процес формування стратегії розвитку підприємства. Встановлено, що це системний процес, який дає змогу на основі стратегічного мислення як домінуючої логіки проаналізувати суть умов, у межах яких працює галузь, визначити місію, цілі і завдання підприємства, розробити основні напрями його розвитку для забезпечення збалансування діяльності підприємства в умовах динамічної зміни зовнішнього середовища та максимального використання всіх його ресурсів. Під час реалізації стратегії підприємства важливим є перетворення потенційних факторів зростання на ключові конкурентні переваги, що буде сприяти підвищенню

конкурентоздатності підприємства на внутрішньому та міжнародному ринках. Послідовне виконання стратегічного аналізу дає змогу сформулювати стратегічні альтернативи, оцінити їх і вибрати таку стратегію, яка найбільшою мірою буде відповідати довгостроковим інтересам підприємства.

### РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПРАТ «ВОВЧАНСЬКИЙ ОЕЗ»

#### 3.1. Моделювання процесу формування та вибору стратегії на ПРАТ «Вовчанський ОЕЗ»

Сучасні ринкові умови України являються дуже складними для ведення бізнесу, багато підприємств не видержують цей тиск і з часом їхній розвиток прямує до нуля. У цих складних умовах все більшої ваги набуває виважена діяльність підприємств, спрямована на формування адекватних стратегій поведінки з урахування впливу факторів мікро- та макросередовища, стратегічних несподіванок. При цьому необхідно зосередити зусилля на розробку стратегічних заходів, які дадуть змогу забезпечити не просто виживання в складних умовах функціонування, а й послідовне та стабільне зростання і розвиток, більш повно скористатися можливостями та уникнути загроз, що виникають на цьому шляху. У зв'язку з цим пропонуємо модель процесу формування та вибору стратегій розвитку підприємства (рис 3.1), яка містить процесуальний інваріант стратегічного планування та часткові моделі, пов'язані з необхідністю побудови сценаріїв майбутнього, визначення потенціалу та конкурентних позицій окремих бізнес-одиниць та підприємства в цілому. Дана модель, на думку розробників відображає потрібну природу розвитку – як процесу, результату та іманентної властивості. У ній основний акцент зроблено на ґрунтовному аналізі факторів зовнішнього середовища, як таких, що в умовах кризових явищ, набувають найбільш важливого значення. Окрім відомих методів діагностики (PEST – аналіз, SWOT – аналіз) для визначення значимості впливу цих факторів зручно скористатися інтегрованим підходом на основі методів багатокритеріального оцінювання та сценаріїв



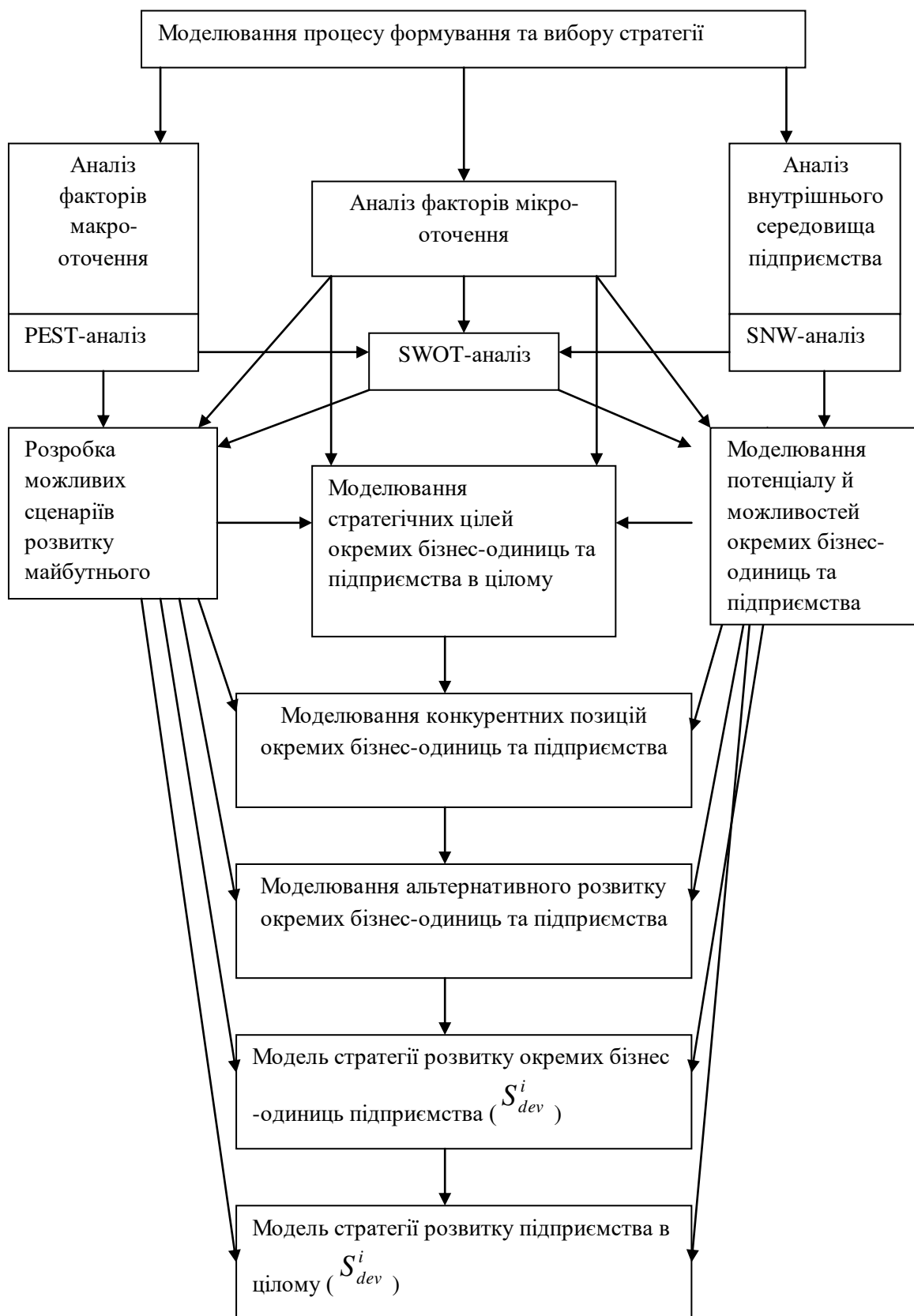


Рисунок 3.1 – Схема формування й вибору стратегії розвитку[20]

майбутнього. Не менш важливим і відповідальним кроком у подальшому аналізі є дослідження стану внутрішнього середовища підприємства (SNW – аналіз), оскільки саме етап з урахуванням результатів аналізу мікро- та макро- оточення дає змогу здійснити моделювання стратегічних цілей потенціалу та можливостей підприємства.

Відповідно до зазначеного, стратегію розвитку підприємства можна представити у вигляді функціональної залежності  $S_{dev} = S_{dev}(S_{dev}^1, ..., S_{dev}^i, ..., S_{dev}^n)$  як складну суперпозицію окремих СБО ( $S_{dev}^i$ ) з урахуванням динамічних взаємозв'язків та взаємовпливів між ними, причому:

$$S_{dev}^i = S_{dev}^i(I^i, G^i, C^i, P^i, S^i, R^i) \quad (3.1)$$

де  $I^i$  - стратегічна інформація,

$G^i$  - стратегічні цілі,

$C^i$  - конкурентна позиція,

$P^i$  - стратегічний потенціал,

$S^i$  - система сценаріїв майбутнього,

$R^i$  - уявлення про бажаний майбутній стан (результат) для  $i$ -ї СБО ( $I = 1; 2; ...; n$ ).

Для підвищення обґрунтованості розроблюваних стратегічних заходів пропонується здійснити розбиття стратегічних бізнес-одиниць підприємства на групи, для кожної з яких у подальшому формують «загальні» стратегії, а у межах групи (кластера) для кожної СБО – уточнені стратегії, які враховують специфічні особливості та відмінності СБО у межах цього кластеру.

При цьому, поділ стратегічних зон господарювання підприємства на кластери можна здійснювати за допомогою, наприклад, дискримінального

аналізу, або з використанням нейронних мереж на основі карт Кохонена, чи взагалі, застосовувати прості інструменти побудови груп бізнес-одиниць підприємства за вибраними двома критеріями з множини не релевантних параметрів, які визначають основні характеристики діяльності бізнес-одиниць, з наступним аналітично-емпіричним узгодженням одержаних результатів. Для підвищення обґрунтованості висновків щодо отриманих кластерів пропонується застосувати інтегральний підхід на основі вищеназваних методів.

### 3.2 Моделювання стратегії розвитку ПрАТ «Вовчанський ОЕЗ»

Вже традиційно в управлінні підприємством визнано необхідність застосування стратегічного підходу. Стратегічний підхід використовується не лише відносно управління діяльністю підприємства, але й щодо управління розвитком підприємства. Тому актуальним є питання вибору та розробки стратегії розвитку підприємства як зваженого виразу намірів та зусиль щодо розвитку підприємства.

Формування розвитку підприємства може бути спрямовано або на накопичення потенціалу підприємства, або на його використання. Як наслідок відбувається накопичення потенціалу підприємства, який у подальшому є основою процесу розвитку підприємства.

Конкурентоспроможність підприємства може бути підвищена при такій стратегії його розвитку, яка буде спрямована або на посилення сильних сторін підприємства, або на нейтралізацію його слабких сторін. Враховуючи орієнтацію на ринок, дії підприємства можуть концентруватися на диверсифікації або концентрації, причому об'єктом диверсифікації або концентрації можуть бути географічний ринок, сегмент споживачів, асортимент продукції. Обидва варіанти вибору – диверсифікація та концентрація - доцільні

та доречні за певних умов.

При застосуванні вибраних характеристик стратегії розвитку підприємства модель вибору стратегії розвитку підприємства можна представити в такий спосіб (рис. 3.2).

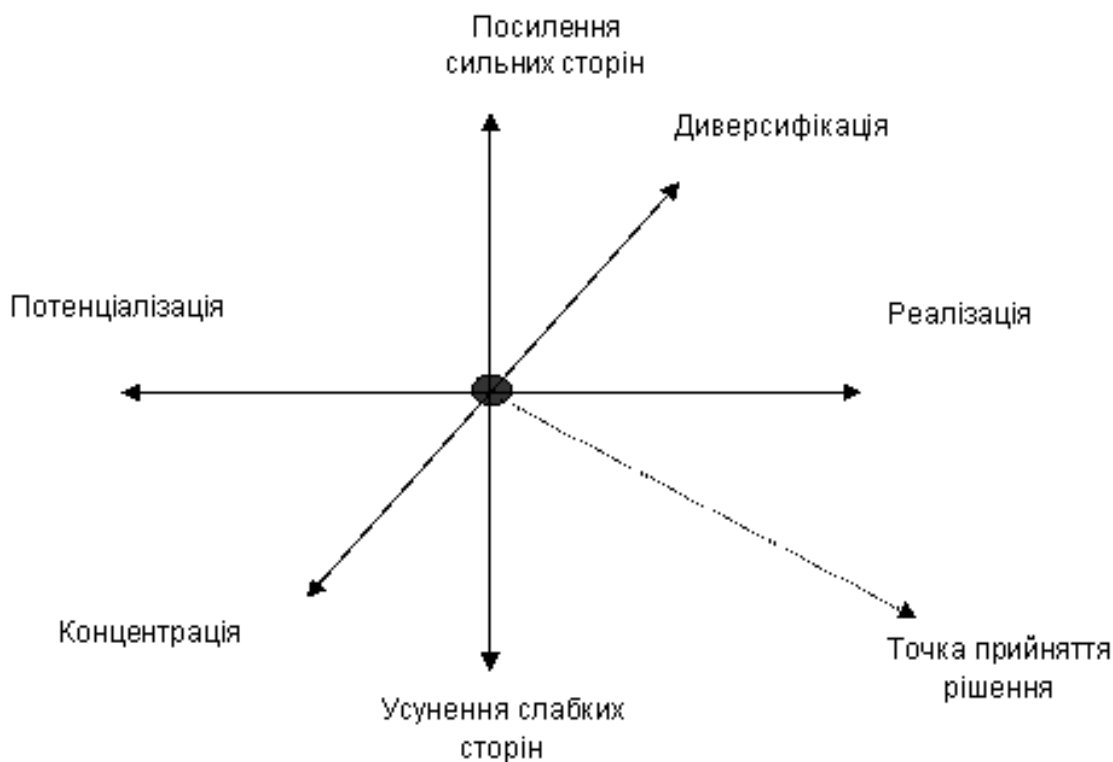


Рисунок 3.2 – Модель вибору стратегії розвитку підприємства

У даному просторі визначається вибір стратегії розвитку за допомогою точки, яка характеризує наявність у стратегії трьох характеристик. Для полегшення представлення наявності у стратегії певної характеристики є бінарною (є або немає), тобто стратегія розвитку підприємства не може одночасно бути, наприклад, стратегією концентрації та стратегією диверсифікації; стратегія може бути або стратегією диверсифікації, або стратегією концентрації [33].

Прийняття певної стратегії розвитку підприємства зумовлений впливом

певних чинників (табл. 3.1). Добрі показники стійкості діяльності підприємства сприяють посиленню його сильних сторін, тоді як при низькому рівні необхідно усувати слабкі. Якщо підприємство має ключові фактори розвитку, то доцільно такі фактори розвивати та підтримувати, тобто посилювати сильні сторони. Якщо ж підприємство ключових факторів, які сприяють розвитку, не має, то слід усувати слабкі сторони, а вже потім - розвивати сильні.

Таблиця 3.1

Чинники вибору характеристик моделі стратегії розвитку підприємства

Характеристика	Чинники
Посилення сильних сторін / нейтралізація слабких сторін	Рівень стійкості діяльності підприємства, наявність не відтворюваних ключових компетенцій, агресивність зовнішнього середовища, етап життєвого циклу
Диверсифікація / концентрація	Агресивність зовнішнього середовища, наявність ресурсів, освоєність ринку, етап життєвого циклу, унікальність продукції, можливість отримати конкурентну перевагу на вибраному вузькому сегменті ринку
Потенціалізація / реалізація	Сприятливість кон'юнктури ринку, ступінь спроможності підприємства до розвитку, етап життєвого циклу, агресивність зовнішнього середовища

Вибираючи певну стратегію розвитку підприємства може виникнути ситуація, коли вплив факторів є різноспрямованим, що порушує вибір характеристики стратегії розвитку підприємства. Наприклад, кон'юнктура ринку є сприятливою, агресивність зовнішнього середовища – низькою. Вплив цих чинників зумовлює орієнтацію в стратегії розвитку до використання потенціалу підприємства (реалізація). Але якщо спроможність підприємства до розвитку є низькою, а підприємство перебуває на етапі зростання, і вплив цих

чинників зумовлює орієнтацію в стратегії розвитку до накопичення потенціалу підприємства (потенціалізація). У такому випадку необхідно використання сценарного аналізу й формування варіантів сполучення характеристик стратегії розвитку підприємства.

Формуючи аналітичну модель вибору стратегії розвитку підприємства необхідно враховувати стимулятивний або дестимулятивний характер впливу розглянутих чинників на вибір характеристик стратегії. Якщо модель спроможності підприємства до розвитку за характером є мультиплікативно-ступеневою з подальшим логарифмуванням для скорочення діапазону значень моделі, то модель вибору стратегії розвитку підприємства - адитивною. В моделі спроможності підприємств до розвитку використано односпрямовану шкалу оцінки, а у моделі вибору стратегії розвитку – двоспрямовану й, можливо, дихотомічну: для такої шкали слід обов'язково забезпечити рівномірний розподіл консеквентів.

Характеристики стратегії розвитку підприємства ( $cS_1, cS_2, cS_3$ ) у векторній формі характеризують орієнтацію стратегії розвитку підприємства  $\vec{S}$ :  $cS_1$  – забезпечення конкурентоспроможності підприємства;  $cS_2$  – орієнтація підприємства на ринку;  $cS_3$  – накопичення або використання потенціалу підприємства;

$\{a_n\} = \{ \text{рівень стійкості діяльності підприємства,}$   
           наявність невідтворюваних ключових компетенцій,  
           агресивність зовнішнього середовища,  
           етап життєвого циклу,  
           наявність ресурсів,  
           освоєність ринку,  
           унікальність продукції,  
           можливість отримати конкурентну перевагу на вибраному вузькому

сегменті ринку,  
сприятливість кон'юнктури ринку,  
спроможність підприємства до розвитку}.

Визначення такої характеристики стратегії розвитку підприємства як забезпечення конкурентоспроможності, яке проведено з використанням аналітичної формули та подальшою верифікацією отриманого результату методом експертних оцінок, представлено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Вибір стратегії розвитку підприємства за характеристикою  
конкурентоспроможності

№ п/п	Антецеденти				Консеквент
	Рівень стійкості діяльності підприємства	Невідтворювані компетенції	Агресивність зовнішнього середовища	Етап життєвого циклу	
1	Низький	Не існують	Низька	Зародження, зростання	Стратегія не вибрана
2	Низький	Не існують	Низька	Зрілість, спад	Переважаю усунення слабких сторін
3	Низький	Не існують	Висока	Зародження, зростання	Усунення слабких сторін
4	Низький	Не існують	Висока	Зрілість, спад	Усунення слабких сторін
5	Низький	Існують	Низька	Зародження, зростання	Посилення сильних сторін
6	Низький	Існують	Низька	Зрілість, спад	Переважаю посилення сильних сторін
7	Низький	Існують	Висока	Зародження, зростання	Стратегія не вибрана
8	Низький	Існують	Висока	Зрілість, спад	Переважаю усунення слабких сторін
9	Високий	Не існують	Низька	Зародження, зростання	Переважаю посилення

№ п/п	Антецеденти				Консеквент
	Рівень стійкості діяльності підприємства	Невідтворювані компетенції	Агресивність зовнішнього середовища	Етап життєвого циклу	
					сильних сторін
10	Високий	Не існують	Низька	Зрілість, спад	Стратегія не вибрана
11	Високий	Не існують	Висока	Зародження, зростання	Переважаю усунення слабких сторін
12	Високий	Не існують	Висока	Зрілість, спад	Усунення слабких сторін
13	Високий	Існують	Низька	Зародження, зростання	Посилення сильних сторін
14	Високий	Існують	Низька	Зрілість, спад	Посилення сильних сторін
15	Високий	Існують	Висока	Зародження, зростання	Переважаю посилення сильних сторін
16	Високий	Існують	Висока	Зрілість, спад	Стратегія не вибрана

Використання двох градацій кожного з антеценетів є певною мірою штучним, щодо кожного з антецедентів можна визначити декілька градацій. Але збільшення градацій антецедентів суттєво збільшить кількість варіантів аналізу. Наприклад, введення трьох градацій антецедентів потребує аналізу вже 81 ( $3^4$ ) комбінації; чотирьох – 256 ( $4^4$ ) комбінацій кінцевого висновку моделі (консеквенту). Уникнути дихотомії антецедентів можна за допомогою формули, яку використано при аналітичному знаходженні консеквентів. Формула потребує введення якісної шкали для кожної дихотомічної пари результатів консеквенту та якісної шкали для антецедентів. Для антецедентів використано п'ятипозиційну якісну шкалу (табл. 3.3) [32].

Шкала консеквентів, незважаючи на полюсний двоспрямований характер, передбачає п'ять можливих висновків:

- усунення слабких сторін;
- переважно усунення слабких сторін;



- стратегія не вибрана;
- переважно посилення сильних сторін;
- посилення сильних сторін.

Таблиця 3.3

Шкала антецедентів для визначення характеристики стратегії розвитку  
«забезпечення конкурентоспроможності підприємства»

Позиція в балах	Рівень стійкості діяльності підприємства	Невідтворювані компетенції	Агресивність зовнішнього середовища	Етап життєвого циклу
1	Низький	Відсутні	Низька	Зародження
2	Нижче середньої	Майже відсутні	Нижче середньої	Повільне зростання
3	Середній	Існують, але є незначними	Середня	Зростання
4	Вище середнього	Існують, але є незавершеними або тимчасовими	Вище середньої	Зрілість
5	Високий	Існують, є важливими та суттєвими	Висока	Спад

Для варіанту консеквенту як «стратегія не вибрана», який можливий в ситуації, коли антецеденти у виборі посилення сильних або усунення слабких сторін підприємства урівноважують один одного (вплив окремих антецедентів є полярним), завдяки цьому однозначно вибрати посилення сильних або усунення слабких сторін не можна, потрібні додаткові аналітичні процедури.

Антецеденти знаходження характеристики стратегії розвитку «забезпечення конкурентоспроможності підприємства» у квазі-кількісній формі визначено в такий спосіб:

$$cS_1^t = \sum_{i=1}^4 a_i \cdot aS_i \quad (3.2)$$

де  $cS_1^t$  – кількісне представлення характеристики стратегії розвитку «забезпечення конкурентоспроможності підприємства»;

$cS_1^t$  – оцінка за вибраною та представленою квазікількісною шкалою antecedentів для вибору характеристики стратегії розвитку підприємства  $cS_1$ ;

$a$  – коефіцієнт, що враховує суттєвість й напрям впливу кожного з antecedentів на консеквент;

$i$  – лічильник циклу підсумовування.

Відповідно до характеристики впливу кожного з antecedentів на вибір консеквенту  $cS_1$  значення  $a_i$  встановлені таким чином: для рівня стійкості діяльності підприємства – 1,0; для невідтворюваних ключових компетенцій – 1,1; для агресивності зовнішнього середовища – (-1,1); для етапу життєвого циклу – (-1,0).

Для характеристики стратегії розвитку «забезпечення конкурентоспроможності підприємства» шкалу сформовано за результатами аналізу фактичного розмаху варіації оцінок. За результатами варіювання кожним з antecedentів в дихотомічному діапазоні (1;5) отримано характеристику результатів консеквенту, яку подано на рисунку 3.3.

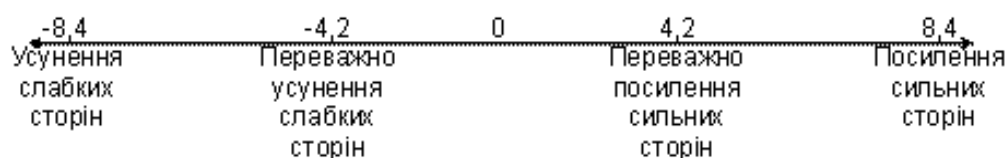


Рисунок 3.3 – Характеристика результатів консеквенту вибору стратегії розвитку «забезпечення конкурентоспроможності підприємства»

Крайні точки діапазону консеквенту отримано із варіюванням антецедентів, а проміжні точки (зокрема, значення консеквенту 4,2 та - 4,2) отримано лінійним поділом односпрямованої шкали консеквенту (в кожний з двох боків) на два. Формалізувати висновок щодо надання переваги усуненню слабких сторін або посиленню сильних сторін за результатами використання формули (3.2) можна із використанням такої залежності:

$$\begin{cases} \text{якщо } cS_1' \leq -4.2, \text{ то } cS_1 = \text{"усунення слабких сторін"} \\ \text{якщо } -4.2 < cS_1' < 0, \text{ то } cS_1 = \text{"переважно усунення слабких сторін"} \\ \text{якщо } cS_1' = 0, \text{ то } cS_1 = \text{"стратегія не вибрана"} \\ \text{якщо } 0 < cS_1' < 4.2, \text{ то } cS_1 = \text{"переважно посилення сильних сторін"} \\ \text{якщо } cS_1' \geq 4.2, \text{ то } cS_1 = \text{"посилення сильних сторін"} \end{cases} \quad (3.3)$$

Слід підкреслити симетричність вибору «усунення слабких сторін» або «посилення сильних сторін»: за результатами комбінування максимальних та мінімальних значень антецедентів кількість кожного з консеквентів «усунення слабких сторін», «переважно усунення слабких сторін», «переважно посилення сильних сторін» та «посилення сильних сторін» дорівнює трьом, кількість консеквентів «стратегія не вибрана» - чотирьом, а загальна кількість антецедентів - можливій кількості комбінацій 16 ( $3 \cdot 4 + 4$ ). Симетричність вибору слід вважати ще одним аргументом на користь пропонованого порядку визначення характеристик стратегії розвитку підприємства.

З урахуванням багатоваріантності вибору антецедентів (принаймні, необов'язкової їхньої дихотомічності), формула (3.2) дає змогу визначати відповідну характеристику стратегії розвитку підприємства на основі комбінування всіх можливих значень антецедентів. Це дозволяє розглядати 625 ( $5^4$ ) можливих комбінацій консеквенту (кінцевого висновку моделі), що є достатнім для прийняття відповідних управлінських рішень.

Вибір стратегії розвитку підприємства за характеристиками «орієнтація на

ринку» та «накопичення або використання потенціалу» здійснюється так само, як і за характеристикою «забезпечення конкурентоспроможності підприємства»:

- з використанням нечіткої логіки,
- верифікацією на основі аналітичної адитивної за своїм характером формули,
- п'ятипозиційною шкалою антецедентів,
- п'ятипозиційною шкалою консеквенту,
- визначенням якісного значення консеквенту на основі інтерпретації його кількісної шкали за розмахом варіації та діапазоном можливих значень.

Пропонований порядок визначення стратегії розвитку підприємства дозволяє на основі відомих аргументів вибору:

$\{a_n\} = \{\text{рівень стійкості діяльності підприємства, наявність невідтворюваних ключових компетенцій, агресивність зовнішнього середовища, етап життєвого циклу, наявність ресурсів, освоєність ринку, унікальність продукції, можливість отримати конкурентну перевагу на вибраному вузькому сегменті ринку, сприятливість кон'юнктури ринку, спроможність підприємства до розвитку}\},$

які подані за якісною п'ятипозиційною (або за квазі-кількісною ординальною для розрахунків) шкалою отримати кількісну оцінку характеристик стратегії розвитку підприємства у вигляді:

$$\bar{S}(cS_1, cS_2, cS_3, ),$$

де  $cS_1, cS_2, cS_3$ , – вибрані характеристики стратегії розвитку підприємства.

Кожна з розглянутих характеристик стратегії розвитку підприємства виражена або дихотомічно, що надає змогу сформувати вісім можливих стратегій розвитку підприємства, або за полярною двоспрямованою п'ятипозиційною шкалою, що дає можливість сформувати 125 можливих варіантів стратегії розвитку. Перевагами пропонованого порядку визначення стратегії розвитку підприємства є простота, достатність, але не надмірність варіантів консеквентів для управлінського реагування, достатня розрізняюваність варіантів консеквентів. Пропонований порядок визначення стратегії розвитку підприємства дозволяє використовувати як кількісні моделі визначення консеквентів за умов дискретної або безперервної шкали антецедентів (в межах вибраних діапазонів). так і якісні моделі на основі вербального визначення антецедентів із використанням апарату нечіткої логіки, але без розрахунку функцій приналежності, що в даному випадку лише ускладнювало б розрахунки, не додаючи нічого ані до їхньої точності, ані до спрощення інтерпретації отриманих результатів. Розрахунковий апарат щодо пропонованих аналітичних формул для визначення кількісної оцінки характеристик стратегії розвитку підприємства реалізовано в середовищі MS Excel, що дає змогу визначати характеристику стратегії розвитку підприємства (у запропонованому вигляді  $\vec{S}(cS_1, cS_2, cS_3, )$ ) для реального підприємства за умов заданих початкових даних  $\{\alpha_s\}$  у квазі-кількісній формі.

Значення вибраної стратегії  $\vec{S}(cS_1, cS_2, cS_3, )$  для управління розвитком підприємства полягає в тому, що вона задає принциповий напрям дій щодо розвитку підприємства. Але стратегія не передбачає самі ці дії. Тому наступним кроком в моделюванні розвитку підприємства є визначення вектора розвитку  $\vec{V}(cV_1, cV_2, cV_3, )$ .

При цьому, враховуючи теоретичні дослідження дипломної роботи, при

формуванні стратегії розвитку підприємства необхідно виділяти два основних етапи:

- 1) етап розроблення (базовий);
- 2) апробаційний етап.

Обидва етапи за своєю значущістю не можуть бути рівноцінними. Більшу увагу варто зосередити саме на базовому етапі формування стратегії розвитку підприємства, оскільки ретельно обґрунтована стратегія розвитку значно може спрощувати процедуру її реалізації на підприємстві, а також не потребуватиме частого коригування. Водночас розроблена стратегія розвитку підприємства повинна бути досить гнучкою, щоб підприємство мало змогу вчасно пристосовуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища [55, с. 335].

Етапи формування стратегії розвитку та їхнє змістовне наповнення наведено на рисунку 3.4.

Етап розроблення стратегії розвитку необхідно розпочинати зі встановлення мети, яка б мала підтримувати основну стратегічну позицію у діяльності підприємства. Залежно від масштабності стратегії основну мету можна розділити на декілька окремих цілей, які потрібно поступово досягнути у відповідні терміни.

Формування стратегії розвитку підприємства не слід вважати завершеним процесом. Результатом сформованої та належно обґрунтованої стратегії розвитку є формулювання фронтальних напрямів діяльності підприємства, які повинні забезпечувати його розвиток у перспективі та зміцнювати ринкові позиції. Розроблена стратегія розвитку повинна використовуватися для відбору таких стратегічних проектів, які найбільшою мірою відповідають меті діяльності підприємства [55, с. 339].

Прийнята підприємством конкретна стратегія розвитку обов'язково повинна бути гнучкою та коригуватися у тих ситуаціях, коли цілі, визначені підприємством, не є досягнутими. Сучасні умови господарювання характеризуються негативним впливом кризових явищ, дефіцитом власних

інвестиційних ресурсів, високим рівнем інфляції, фінансового ризику, високими відсотковими ставками за банківськими кредитами, низьким рівнем ліквідності, платоспроможності. На початкових етапах розроблення стратегії розвитку підприємства неможливо спрогнозувати усі можливості, які можуть появитися у процесі конкретизації цілей та способів і засобів їх досягнення. Саме тому за появи більш повної та точної інформації може виникнути потреба перегляду прийнятої стратегії [56, с. 171]

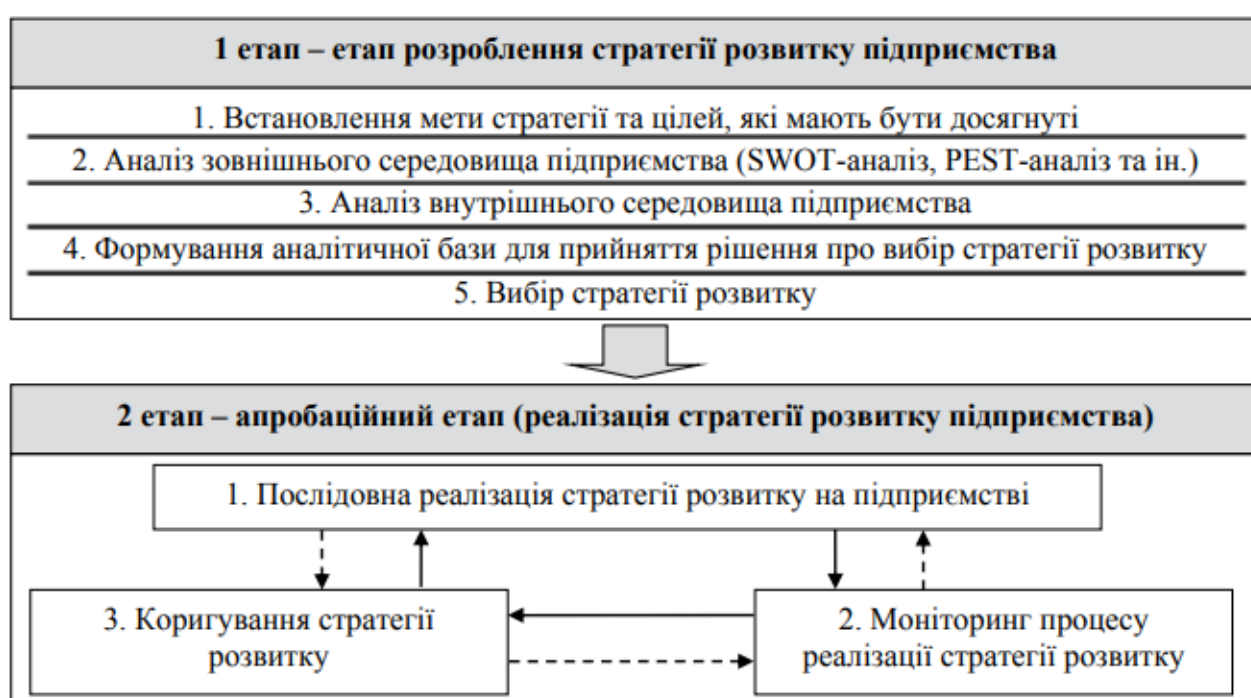


Рисунок 3.4 – Етапи формування стратегії розвитку на підприємстві, де стрілками відображено зв'язок між окремими елементами реалізації стратегії (суцільні стрілки – прямий зв'язок, пунктирні стрілки – зворотний зв'язок) [55, с. 336].

### 3.3. Модель стратегічного плану підприємства

Планування розвитку підприємства є найважливішою сферою діяльності будь-якого суб'єкта господарства. Зміна технології виробництва, вихід на нові ринки, розширення або згортання обсягів випуску продукції ґрунтуються на фінансових розрахунках, на стратегії залучення, розподілу, перерозподілу та інвестування фінансових ресурсів. Тенденції розвитку економіки країни є основою для зростаючої ролі стратегічного планування [23, с. 137].

Західні та східні компанії використовують стратегічне планування для того, щоб змінити себе, вийти з безнадійних ситуацій. Основними передумовами переходу до стратегічного планування є: необхідність реакції на зміни умов функціонування підприємств; потреба в об'єднанні різних напрямків діяльності підприємства в умовах розвитку процесів децентралізації та диверсифікації; наявність яскраво виражених конкурентних переваг і необхідність їхньої підтримки (у підприємств, що їх мають) або створення їх (в аутсайдерів); посилення конкуренції; інтернаціоналізація бізнесу, розвиток зв'язків з підприємствами, які використовують систему стратегічного планування; наявність висококваліфікованих менеджерів, здатних вирішувати складні питання, застосовуючи систему стратегічного управління; розвиток теорії та практики стратегічного планування, які допомагають перейти від методу «проб і помилок» до наукових методів передбачення й підготовки майбутнього; наявність доступної інформації (глобальних інформаційних мереж) для вивчення сильних і слабких сторін підприємства, зовнішнього середовища та умов конкуренції; посилення інноваційних процесів, генерація та швидке освоєння підприємствами нових ідей; необхідність впровадження високої культури управління, орієнтованої на запобігання опору змінам та стимулювання розвитку підприємства [23, с. 137].

Отже, стратегічне планування – це систематизовані та формалізовані зусилля всього підприємства, що спрямовані на розробку та організацію виконання стратегічних планів, проектів і програм. При цьому, метою



стратегічного планування є встановлення певного порядку дій щодо підготовки ефективного функціонування конкурентоспроможного підприємства.

Існують різні моделі стратегічного управління [23, с. 137]:

модель стратегічного планування на основі «стратегічної прогалини»;

модель стратегічного планування, що базується на врахуванні ринкових переваг;

модель стратегічного планування, орієнтована на створення та підтримку конкурентоспроможності підприємства;

модель стратегічного планування, орієнтована на створення позитивного іміджу;

моделі стратегічного планування, що враховують розміри підприємств.

В усіх цих моделях прослідковується єдина філософія стратегічного планування. Тобто, активна адаптація до середовищ; середовища до потреб підприємства, а також декількох загальних етапів, які повторюються в різних схемах планування. До них належать:

аналіз та оцінка середовища;

визначення рівня конкурентоспроможності;

розробка місії, цілей, стратегій;

формування стратегічних і поточних планових документів;

організація їх виконання на основі адекватних механізмів обліку,

контролю та аналізу.

Таким чином, процес розробки стратегії потребує відповідного інформаційного забезпечення.

Отже, на будь-якому підприємстві джерела внутрішньої інформації є документи бухгалтерської та фінансової звітності, статистична інформація, поточні спостереження, планові документи, рішення керівництва, думки експертів і аудиторів. Джерелами зовнішньої інформації є дані маркетингових досліджень, опитування торговельних представників, фахівців відділу продажів, постачання,

учасників ділових зустрічей і переговорів, публікації в книгах, газетах, каталогах, рекламних проспектах, використання електронної інформації тощо.

У роботі [5] автор наводить основні інструменти та методи стратегічного менеджменту для такого стратегічного планування на підприємстві (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Методи та інструменти стратегічного менеджменту [5; 23, с. 139–141]

Вид робіт (операцій, дій)	Методи, підходи, технології
1	2
Ситуаційний аналіз (макроекономічне оточення підприємства): – економіка і політика; – технологія та екологія; – правове забезпечення; – демографія, суспільство	– огляд, інформаційні узагальнення, проекти, звіти, бібліографічні довідки, статистичні реферати; – кабінетні дослідження, різноманітні методи сегментації, збору даних, аналізу та статистичної оцінки; – PEST-аналіз
Безпосереднє оточення (зовнішні зв'язки, суб'єкти ринку): – замовники; – посередники; – конкуренти; – зовнішні впливи; – громадськість; – постачальники	– аналіз ринкової позиції, ставлення до престижу підприємства; – аналіз конкуренції та інших впливів (кабінетні дослідження та безпосередні спостереження)
Власне підприємство: – результати реалізації цілей минулої стратегії; – оцінка стану маркетингової сукупності; – можливості, ресурси; – маркетингова інфраструктура	– порівняльний аналіз “цілі – план – факт – оптимізація – відхилення”; – причинний аналіз, пірамідальна структура; – аналіз, бальна оцінка можливостей і здібностей; – інформаційна служба, бухгалтерський і оперативний облік
Конфронтаційний аналіз (підприємство – конкуренція): ідентифікація переваг і недоліків	– аналіз SWOT; – методи порівняльного аналізу

Вид робіт (операцій, дій)	Методи, підходи, технології
на основі оцінки можливостей за допомогою інструментарію маркетингової сукупності	
<p>Детальний аналіз параметрів маркетингової сукупності:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– аналіз позицій стратегічних одиниць у сфері ринкових цін;</li> <li>– аналіз процесу продажів продукції, витрат і прибутку протягом життєвого циклу виробів;</li> <li>– аналіз частки торгових витрат;</li> <li>– аналіз циклу «продукція – ринок – товарообіг – прибуток – витрати»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– аналіз портфеля замовлень (за методикою БКГ, Mc Kinsey, поєднання аналізу портфеля і надходження грошових засобів);</li> <li>– класифікація продукції за П. Дракером;</li> <li>– метод аналізу збуту протягом життєвого циклу виробів;</li> <li>– ABC-аналіз, оптимум Парето</li> </ul>
Синтез: визначення актуальних проблемних областей, вузьких місць, обмежень, шансів, небезпек, ризиків	<ul style="list-style-type: none"> <li>– причинний аналіз;</li> <li>– аналіз SWOT, аналіз портфеля замовлень</li> </ul>
<p>Прогнози і передбачення:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– динаміка оточення підприємства;</li> <li>– динаміка параметрів ринку;</li> <li>– динаміка параметрів підприємств</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– сценарій розвитку;</li> <li>– нормативний метод;</li> <li>– аналіз часових рядів, екстраполяція;</li> <li>– тенденцій, аналіз критичних зв'язків;</li> <li>– операційні дослідження, імітаційні моделі;</li> <li>– методи експертних оцінок Дельфі, мозкової атаки тощо</li> </ul>
<p>Планування цілей:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– місія підприємства, його ідентифікація, шлях розвитку;</li> <li>– вибір цільового ринку (сегментів і локальних ринків);</li> <li>– профілювання пропозицій;</li> <li>– цільові пріоритети, цільові траєкторії;</li> <li>– масштаби цілей (техніко-економічна оцінка, ефективність із урахуванням тимчасових і просторових параметрів)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– портфель замовлень (план);</li> <li>– SWOT (план);</li> <li>– моделі прийняття рішень, методи оцінки варіантів;</li> <li>– операційні дослідження, моделювання;</li> <li>– аналіз ризику;</li> <li>– методи творчого мислення при вартісному аналізі;</li> <li>– методи експертних оцінок</li> </ul>

Вид робіт (операцій, дій)	Методи, підходи, технології
План стратегічних операцій: – виділення стратегічних підприємницьких підрозділів; – типова стратегія зростання, конкурентна стратегія; – стратегічні операції за допомогою інструментарію маркетингової сукупності; – формулювання стратегічних варіантів; – ідентифікація і оцінка потенційно вузлових проблем і ризиків; – корекція на основі зворотного зв'язку	– портфель замовлень (план); – SWOT (план); – операційні дослідження, моделювання; – методи теорії запасів, теорії масового обслуговування (черг); – методи мережевого аналізу; – аналіз ризику; – метод мозкової атаки, інші методи вартісного аналізу; – методи експертних оцінок

Наступним етапом, при побудові моделі стратегічного плану підприємства, є формування списку функцій. Деталізація функцій визначається поставленими стратегічними цілями і завданнями. При цьому, за реалізацію кожної підфункції призначається відповідального виконавця (підрозділ або конкретний співробітник підприємства).

Для стратегічного планування на підприємстві науковці пропонують використовувати об'ємну модель, що складається з рівня конкурентоспроможності підприємства, його постачальників і партнерів, рівня соціально-економічного розвитку регіону, де працює підприємство (рис. 3.5).

При реалізації процесу визначення найбільш перспективних напрямів розвитку підприємства застосовують алгоритм формування і виконання набору альтернативних етапів, що становить послідовне виконання трьох з них: стратегічний моніторинг і прогнозування; формування набору альтернативних стратегій; розробка і реалізація стратегії.

Для узгодження стратегічного плану, враховуючи роботу [17], концептуальну модель побудови стратегічного плану діяльності підприємств

представимо наступним чином [23, с. 142–144]:

Перший розділ «Загальний (генеральна стратегія)» містить такі відомості:

1. Загальна характеристика підприємства: Опис виду економічної діяльності, у якій працює підприємство. Адреса підприємства. Банківські реквізити. Організаційно-правова форма власності. Засновники і розподіл акцій між акціонерами. Статутний капітал. Структура управління підприємством. Склад вищої ланки управління, якщо присутні. Філії та представництва підприємства, якщо присутні.

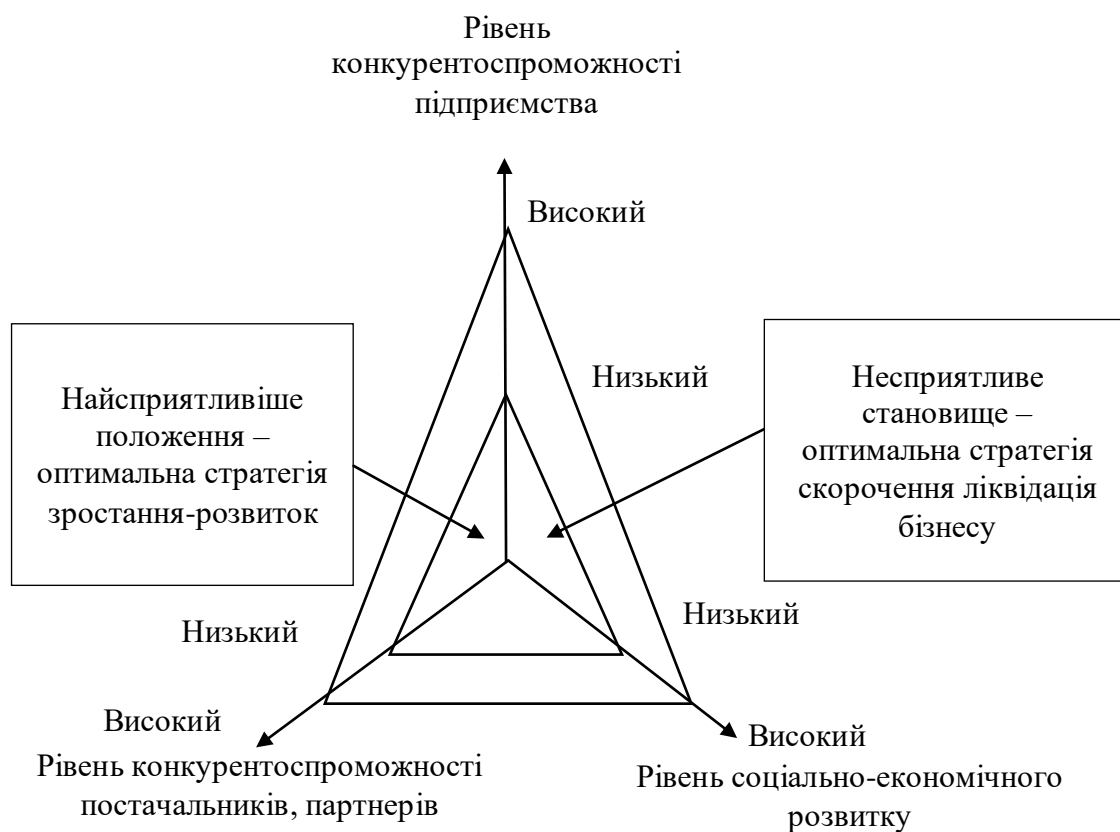


Рисунок 3.5 – Тривимірна модель вибору основної стратегії [17, с. 131]

2. Поточна діяльність підприємства: Структура та показники економічної та виробничої діяльності (оцінка фінансового стану підприємства, форма організації

бізнесу, стратегічні зони господарювання, обсяг і структура реалізації). Рівень організації підприємницької діяльності (конкурентний статус підприємства на ринку; опис продукції, що випускається з точки зору конкурентоспроможності, якості, безпеки використання та ресурсозбереження для споживача; оцінка кадрового потенціалу).

3. Стратегічні цілі і завдання: Місія, цілі, завдання розвитку підприємства в короткостроковій і довгостроковій перспективі.

Другий розділ «Функціональний»:

1. Маркетинг: Огляд потенційних ринків збуту (оцінка привабливості і сегментація ринку, позиціонування товару). Вибір альтернативи поведінки на ринку. Визначення конкурентної переваги. Аналіз і прогнозування номенклатури і якості товарів, що випускаються. Стратегія розробки нових товарів. Вибір схеми ціноутворення. Обґрунтування обсягів інвестицій, пов'язаних з реалізацією товарів (система збуту і реклами).

2. Продукт: План виробничої програми. План товарного асортименту. План портфеля замовлень і його аналіз за стадіями життєвого циклу виробів. План заходів щодо підвищення якості і конкурентоспроможності продукції. План з модифікації і оновлення товарного асортименту.

3. Технологія: План підвищення якості технологічного, інформаційного, правового забезпечення виробництва. План оновлення та модернізації процесу виробництва. План забезпечення виробництва необхідними ресурсами. План зі зниження виробничих витрат. План розвитку виробництва.

4. Організаційний розвиток: Техніко-економічне обґрунтування прогнозів розвитку харчової промисловості, виробництва, продукту. План необхідних організаційних змін. План діяльності в галузі охорони навколишнього середовища та розробка екологічної стратегії.

5. Фінанси: Базова фінансова стратегія: обґрунтування і розрахунок стратегічних фінансових показників; вибір фінансової стратегії на основі

порівняння отриманих даних з показниками по промисловості та за конкурентами. Інвестиційна стратегія: прогноз зміни фінансових показників по товарах, ринках, підприємству загалом; техніко-економічне обґрунтування довгострокових інвестиційних проектів (план прибутків і збитків, розробка стратегічного бюджету). Короткострокова фінансова стратегія: прогноз бюджету виручки, план основних фінансово-економічних показників на рік вперед.

6. Персонал: План по персоналу відповідно до стратегічних цілей підприємства. План програми навчання і підвищення кваліфікації. План цільових програм щодо поліпшення умов праці та вирішення соціальних проблем персоналу.

Третій розділ «Програми (проекти)»:

1. Основна ідея проекту: Загальна характеристика проекту. Мета і основна стратегія проекту. Ринкова ніша, частка на ринку. Тип розміщення (ринкова або ресурсна орієнтація). Економічна, виробнича і фінансова політика проекту. Організатори (засновники, партнери) проекту. Схема і способи фінансування

2. Планування процесу реалізації проекту: Розробка виробничої програми з урахуванням кон'юнктури ринку. Визначення величини необхідної виробничої потужності. Визначення потреби у виробничих, фінансових і трудових ресурсах.

3. Оцінка результатів проекту: Фінансові та економічні показники ефективності проекту (рівень річного прибутку; чистий приведений дохід проекту, термін окупності, рентабельність). Соціальний ефект проекту (середня заробітна плата, число нових робочих місць, обсяг відрахувань до бюджету).

Отже, модель стратегічного плану підприємств є ефективним інструментом стратегічного планування підприємства, що використовує в ролі бази результати аналізу зовнішнього середовища та внутрішньої інформацією підприємства. Розглянута модель досить універсальна, вона може допомогти підприємствам при розширенні стратегічного бачення бізнесу. Окрім того, ця модель сприяє отриманню низки практичних навиків стратегічного планування, які при

розширенні інформаційного простору і залученні додаткових ресурсів допоможуть надалі перейти до повноцінного планування стратегії розвитку підприємства.

### Висновок до розділу 3

Третій розділ дипломної роботи змодельовано процес формування та вибору стратегії на підприємстві. Для цього запропоновано схему формування й вибору стратегії розвитку підприємства. Представлено стратегію розвитку у функціональній залежності. У роботі, для підвищення обґрунтованості розроблюваних стратегічних заходів запропоновано розбити стратегічні бізнес-одиниць (СБО) підприємства на групи, для кожної з яких у подальшому формують «загальні» стратегії, а у межах групи (кластера) для кожної СБО – уточнені стратегії, які враховують специфічні особливості та відмінності СБО у межах цього кластеру. Це дозволить підвищити обґрунтованості висновків щодо отриманих кластерів.

Змодельовано стратегію розвитку ПрАТ, на основі моделі вибору стратегії розвитку підприємства. У даному просторі визначається вибір стратегії розвитку за допомогою точки, яка характеризує наявність у стратегії трьох характеристик. Для полегшення представлення наявності у стратегії певної характеристики є бінарною (є або немає), тобто стратегія розвитку підприємства не може одночасно бути. Запропоновано чинники вибору характеристик моделі розвитку підприємства. Розглянуто характеристики стратегії розвитку підприємства у векторній формі, що дозволить визначити вектор – напрям розвитку.

Відзначено, що для Товариства вибір стратегії розвитку можливий за допомогою характеристик конкурентоспроможності, яка містить шкалу



консеквентів (варіанти можливих висновків) та шкалу антецедентів (для визначення характеристики стратегії розвитку «забезпечення конкурентоспроможності підприємства»).

Розроблено модель стратегічного плану підприємства. Доведено, що модель стратегічного плану підприємств є ефективним інструментом стратегічного планування підприємства, що використовує в ролі бази результати аналізу зовнішнього середовища та внутрішньою інформацією підприємства. Розглянута модель досить універсальна, вона може допомогти підприємствам при розширенні стратегічного бачення бізнесу. Окрім того, ця модель сприяє отриманню низки практичних навиків стратегічного планування, які при розширенні інформаційного простору і залученні додаткових ресурсів допоможуть надалі перейти до повноцінного планування стратегії розвитку підприємства.

## Висновки

У дипломній роботі обґрунтовано теоретичних та розроблено практичні підходів щодо моделювання стратегії розвитку підприємства.

1. Розкрито сутність і поняття стратегії розвитку підприємства. Відзначено, що стратегія – це довгостроковий план, що містить управлінські рішення щодо вибору цілей та напрямків діяльності і моделі дій стосовно розміщення, розподілу та координації ресурсів підприємства для забезпечення його розвитку. На основі понять стратегії та розвитку у роботі вказано, що стратегія розвитку підприємства – це довгостроковий план, який містить комплекс рішень щодо вибору напрямку розвитку підприємства, визначення його основних цілей, а також моделі дій щодо формування та ефективного використання його потенціалу і дає можливість створення сприятливих внутрішніх та зовнішніх умов для успішного подолання основних стадій розвитку. Зазначено особливості стратегії розвитку підприємства, на основі яких розглянуть види існуючих стратегій розвитку.

2. Розглянуто процес формування стратегії розвитку підприємства, на основі підходів щодо формування стратегії. Визначено та охарактеризовано основні фактори зовнішнього середовища підприємства.

3. Проаналізовано зарубіжний досвід стратегічного планування на українських підприємствах. Аналіз світової практики свідчить про те, що для удосконалення процесу стратегічного планування варто поєднати функціональний та цільовий підходи.

4. Розглянуто методи і моделі при моделюванні розвитку економічних систем. Доведено, що моделювання є важливим компонентом процесу управління інноваційним розвитком економічних систем. Для більш ефективного моделювання економічних процесів, необхідно використовувати надійні та достовірні джерела інформації, змістовно описувати об'єкт, що

моделюється та відтворювати дані сутність об'єкта, його кількісні характеристики, характер взаємодії між складовими елементами, місце та важливість даного явища у загальному процесі функціонування системи. Поряд із змістовним описом необхідно формувати певні схеми у вигляді символів, графіків, таблиць тощо для того, щоб якомога краще відтворити властивості об'єкта дослідження.

5. Проаналізовано діяльність ПрАТ «Вовчанський олійноекстракційний завод». Зазначено, що це український виробник олійножирової продукції. Основною сферою діяльності компанії є харчова промисловість. Входить до складу компанії «Кернел».

Виконано фінансово-економічний аналіз господарської діяльності Товариства за період з 2013 по 2017 рр.. Для цього у роботі виконано дослідження організаційної та інвестиційної складових підприємства. Отже, аналіз групи показників оцінки рівня соціально-економічного розвитку показав, що у 2017 р. відбулося налагодження та підвищення рівня соціально-економічного розвитку підприємства, адже в даному періоді його діяльність є прибутковою.

Проаналізовано рівень фінансового розвитку підприємства. Встановлено, що ці показники за аналізований період мали тенденцію до погіршення, відповідно підприємство мало низький рівень ділової активності і, як наслідок, є низькорентабельним. Показники щодо оцінки рівня фінансової стабільності підприємства харчової промисловості мали тенденцію до погіршення. Підприємство має низький рівень фінансової стійкості.

Показники, які дозволяють визначити рівень природного сприяння підприємства ПрАТ, мали нестабільний характер, що негативно вплинуло на рівень природного сприяння підприємства.

Загалом більшість показників організаційної складової інвестиційного проекту мали позитивну динамку. За аналізований період спостерігається

збільшення суми залучених інвестиційних ресурсів, зростання коефіцієнта інвестування, що свідчить про ефективність та раціональність підсистеми формування інвестиційної стратегії на підприємстві. У 2016 р. спостерігається покращення підсистеми управління виробничою, фінансовою діяльністю та персоналом.

Аналіз показників оцінки цільової підсистеми показав, що на підприємстві відбулося погіршення зазначених показників.

Проаналізовано показники оцінки інвестиційної складової. Проведені розрахунки показали позитивну динаміку, адже у 2016 р. сума інвестицій відносно 2015 р. зросла на 24515 тис. грн., обсяг чистого прибутку у порівнянні з 2015 р. зріс на 5077 тис. грн., розрахований грошовий потік мав тенденцію до зростання у 2015–2016 рр. та частка зростання становила 4327 тис. грн. або 50%. Доцільно зауважити, що проаналізований інвестиційний проект доцільно впровадити, адже  $ЧТВ > 0$ . Розраховані показники свідчать про ефективність впровадження інвестиційного проекту та зростання інвестиційної складової моделі у 2016 р.

6. Виконано аналіз процесу формування стратегії розвитку на ПрАТ «Вовчанський ОЕЗ». Встановлено, що це системний процес, який дає змогу на основі стратегічного мислення як домінуючої логіки проаналізувати суть умов, у межах яких працює галузь, визначити місію, цілі і завдання підприємства, розробити основні напрями його розвитку для забезпечення збалансування діяльності підприємства в умовах динамічної зміни зовнішнього середовища та максимального використання всіх його ресурсів. Під час реалізації стратегії підприємства важливим є перетворення потенційних факторів зростання на ключові конкурентні переваги, що буде сприяти підвищенню конкурентоздатності підприємства на внутрішньому та міжнародному ринках. Послідовне виконання стратегічного аналізу дає змогу сформулювати стратегічні альтернативи, оцінити їх і вибрати таку стратегію, яка найбільшою

мірою буде відповідати довгостроковим інтересам підприємства.

7. Змодельовано процес формування та вибору стратегії на ПрАТ «Вовчанський ОЕЗ». Для цього запропоновано схему формування й вибору стратегії розвитку підприємства. Представлено стратегію розвитку у функціональній залежності. У роботі, для підвищення обґрунтованості розроблюваних стратегічних заходів запропоновано розбити стратегічні бізнес-одиниць (СБО) підприємства на групи, для кожної з яких у подальшому формують «загальні» стратегії, а у межах групи (кластера) для кожної СБО – уточнені стратегії, які враховують специфічні особливості та відмінності СБО у межах цього кластеру. Це дозволить підвищити обґрунтованості висновків щодо отриманих кластерів.

8. Змодельовано стратегію розвитку ПрАТ «Вовчанський ОЕЗ» та розроблено модель стратегічного плану підприємства.

Для моделювання стратегії розвитку ПрАТ було запропоновано модель вибору стратегії розвитку підприємства. У даному просторі визначається вибір стратегії розвитку за допомогою точки, яка характеризує наявність у стратегії трьох характеристик. Для полегшення представлення наявності у стратегії певної характеристики є бінарною (є або немає), тобто стратегія розвитку підприємства не може одночасно бути. Запропоновано чинники вибору характеристик моделі розвитку підприємства. Розглянуто характеристики стратегії розвитку підприємства у векторній формі, що дозволить визначити вектор – напрям розвитку. Відзначено, що для Товариства вибір стратегії розвитку можливий за допомогою характеристик конкурентоспроможності, яка містить шкалу консеквентів (варіанти можливих висновків) та шкалу антецедентів (для визначення характеристики стратегії розвитку «забезпечення конкурентоспроможності підприємства»).

Розроблено модель стратегічного плану підприємства. Доведено, що модель стратегічного плану підприємств є ефективним інструментом

стратегічного планування підприємства, що використовує в ролі бази результати аналізу зовнішнього середовища та внутрішньою інформацією підприємства. Розглянута модель досить універсальна, вона може допомогти підприємствам при розширенні стратегічного бачення бізнесу. Окрім того, ця модель сприяє отриманню низки практичних навиків стратегічного планування, які при розширенні інформаційного простору і залученні додаткових ресурсів допоможуть надалі перейти до повноцінного планування стратегії розвитку підприємства.

## Список використаної літератури

1. Bryson John M.A. A strategic planning process for public and non-profit organizations / John M.A. Bryson // Long Range Planning, 1988. – Vol. 21. – № 1. – pp. 73–81.
2. Porras J., Silvers R. Organization Development and Transformation// Annual Review of Psychology – 42. – 1991. – P. 51-78.
3. Porter M.E., Magretta J., Kramer M.R. (2014) Strategy and Competition: The Porter Collection (3 Items) Kindle Edition. Harvard Business Review Press. 870 p.
4. Thompson Arthur A., Strickland, A.J. (2003) Strategic management concepts and cases. Boston McGraw-Hill/Irwin, 13th ed. 1088 p.
5. Акмаева Р. И. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент / Р. И. Акмаева. – Москва : Финансы и статистика, 2006. – С. 125–127.
6. Ансофф И. Стратегическое управление / Игорь Ансофф; пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
7. Біккузін К.В. Оцінювання інвестиційного ризику в інноваційних проектах // Управління розвитком. – 2002. – № 2(22). – С. 19–26.
8. Бланк І.О. Фінансова стратегія підприємства / І.О. Бланк, Г.В. Ситник, О.В. Корольова-Казанська [та ін.] // Економікус. – 2009. – № 18. – С. 141–146.
9. Бондаренко М.І. Проблеми активізації інноваційної активності українських підприємств як фактор підвищення конкурентоспроможності в умовах фінансово-економічної кризи [Текст] / М.І. Бондаренко, Л.С. Любохинець, В.В. Мельник // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2011. – № 6. – Т. 1. – С. 84–89.
10. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник / О.С. Виханский. – 2-е

- изд., перераб. и доп. – М.: Гардарика, 1998. – 296 с.
11. Вітлінський В. В. Моделювання економіки [Текст]: навч. посіб. – К.: КНЕУ, 2003. – 407 с.
  12. Власов М.П. Моделирование экономических процессов/ М.П. Власов, П.Д. Шимко. – Ростов н/Д: Феникс, 2005. – 409 с.
  13. Грабовецкий Б.Є. Теоретичні і методологічні основи економічного прогнозування: навчальний посібник [Електронний ресурс] / Б.Є. Грабовецкий // Основи економічного прогнозування. – Вінниця: ВФ ТАНГ, 2000. – Режим доступу: <http://pulib.if.ua/part/9816>.
  14. Довгань Л. Є. Стратегічне управління: навч. посібник / Л. Є Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 440 с.
  15. Довгань Л.Є. Стратегічне управління підприємством в умовах несприятливого зовнішнього середовища / Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко // Економічна думка. – 2009. – № 23. – С. 347–356.
  16. Ефремов В.С. Стратегическое управление в контексте организационного развития// Менеджмент в России и за рубежом. – 1999, № 1. – С. 3-13.
  17. Журавель Ю. Концептуальна модель стратегічного плану підприємства харчової промисловості / Ю. Журавель // Ефективність державного управління. – 2015. – Вип. 1 (54). – Ч. 1. – С. 126–137.
  18. ЗВІТ НЕЗАЛЕЖНОГО АУДИТОРА щодо фінансової звітності ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ВОВЧАНСЬКИЙ ОЛІЙНОЕКСТРАКЦІЙНИЙ ЗАВОД», станом на 31.12.2019 р. за 2019 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://00373936.infosite.com.ua/After2019Details/1768>.
  19. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: теорія, методологія, практика : монографія. Київ : Знання України, 2009. 181 с.
  20. Калиніченко Ю. Стратегічний розвиток підприємства: теоретичні та практичні аспекти / Ю. Калиніченко // // Галицький економічний вісник. –



2010. – №4(29). – с.106–115. – Режим доступу : [http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/866/2/GEB\\_2010\\_v29\\_No4-Ju\\_Kalynichenko-Strategic\\_development\\_of\\_the\\_enterprise\\_theoretical\\_\\_106.pdf](http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/866/2/GEB_2010_v29_No4-Ju_Kalynichenko-Strategic_development_of_the_enterprise_theoretical__106.pdf).
21. Костін Ю.Д. Стратегія розвитку корпорацій: сутність та ознаки / Ю.Д. Костін, Ю.А. Левицький // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 4. – Т. 1. – С. 101–106.
22. Кузьменко О.В. Теоретичне підґрунтя моделювання економічних процесів: Препринтне видання // О.В. Кузьменко. – ДВНЗ «УАБС НБУ», Суми. – 2014. – 90 с.
23. Кузьменко О.К. Модель стратегічного плану підприємства / О.К. Кузьменко, Ч. Онвубіко, Є. Ольховий // Економіка сьогодні: проблеми моделювання та управління : матеріали X Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Полтава, 19–20 листопада 2020 року). – Полтава : ПУЕТ, 2021. – 405 с. – С. 137–145.
24. Кукушкін О.М. Сутність поняття «стратегія розвитку підприємства» / О.М. Кукушкін – Науковий вісник НЛТУ України. – Вип. 15.2 – 2005. – Режим доступу : <https://cyberleninka.ru/article/n/sutnist-ponyattya-strategiya-rozvitku-pidpriemstva>.
25. Лещенко М.М. Формування стратегії у міжнародному бізнесі / М.М. Лещенко // 36. наук. праць Черкаського державного технологічного університету. – Черкаси, 2010. – № 25. – С. 78–81.
26. Мараховська К.А. Особливості використання зарубіжного досвіду стратегічного планування на українських підприємствах / К.А. Мараховська, Т.О. Мараховська // Вісник соціально-економічних досліджень. – Вип. 4 (51). – 2013. – с. 93–97. – Режим доступу : <https://core.ac.uk/download/pdf/147038461.pdf>.
27. Масленніков О.Ю. Фінансова стратегія та планування в умовах становлення ринку / О.Ю. Масленніков, А.Я. Шпачук // Науковий вісник НЛТУ України :

- зб. наук.-техн. праць. – Л. : НЛТУ України. – 2007. – Вип. 17.3. – С. 260–262.
28. Мельник Л.Г. Фундаментальные основы развития – Сумы.: ИТД "Университетская книга", 2003. – 288 с.
29. Методи стратегічного планування. URL: <http://www.megos.org.ua/menedzment.9.2.html> (дата звернення: 16.09.2019).
30. Минцберг Г., Альстренд Б., Лемпел Д. Школы стратегий. – СПб.: Питер, 2000. – 336 с.
31. Минцберг Г., Альстренд Б., Лемпел Д. Школы стратегий. – СПб.: Питер, 2000. – 336 с.
32. Минцберг Г. Стратегічний процес / Г. Минцберг, Дж. Куїнн ; пер. с англ. під ред. Ю. Каптуревського. – СПб. : П., 2001. – 688 с. – С. 530–541.
33. Найт Ф.Х. Ризик, невизначеність та прибуток / Ф.Х. Найт. // Економікус. – 2003. – № 16. – С. 67.
34. Найт Ф.Х. Ризик, невизначеність та прибуток / Ф.Х. Найт. // Економікус. – 2003. – № 16. – С. 67.
35. Падерин Н. Д. Стратегічне планування на промисловому підприємстві / Н. Д. Падерин, Л. М. Полева // Вісник економічної науки України. – 2008. – № 2. – С. 129–131.
36. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. 302 с.
37. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер; пер. с англ. – 3-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 453 с.
38. Річна фінансова звітність підприємств Харківської області у 2011–2016 рр. [Електронний ресурс] / Річна інформація // Офіційний сайт Агентства з розвитку інфраструктури фондового ринку України (SMIDA). – Режим доступу : <http://smida.gov.ua/db/emitent/year/xml/showform/70038/165/templ>.
39. Річна фінансова звітність ПРАТ "ВОВЧАНСЬКИЙ ОЕЗ" за 2019 рік –

[Електронний ресурс]. – Режим доступу :  
<http://00373936.infosite.com.ua/After2019Details/1770>.

40. Романенко О. Системний підхід до стратегічного аналізу на промислових підприємствах /О. Романенко // Економічний аналіз. – 2012. – № 11. – Ч. 3. – С. 32–35.
41. Скібицький О.М. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр навч. літ., 2006. 312 с.
42. Скобкин С.С. Экономическая стратегия развития предприятий ИГиТ : монография / С.С. Скобкин. – М. : АБЦ, 2011. – 354 с.
43. Скрипко Т. О. Інноваційний менеджмент: підруч. / Т.О. Скрипко. – К.: Знання, 2011. – 423 с.
44. Стратегический менеджмент / Под ред. А.Н. Петрова. – СПб. : Питер, 2005. – 496 с.
45. Сухорська У.К. Маркетингові стратегії розвитку підприємства: сутність, значення, класифікація// Науковий вісн.: Зб. науково-технічних праць. – Львів: Український державний лісотехнічний університет. – 2002, вип. 12.8. – С. 259-263.
46. Хрустальов Б.Б. Теоретические и методические основы формирования стратегии развития предприятия / Б.Б. Хрустальов, В.С. Демьянова // Известия КГАСУ. – 2012. – № 2(20). – С. 261–266.
47. Цлаф В. Реформирование промышленного предприятия (методическое пособие для руководителей предприятия) / В.М. Цлаф. – Самара, 1999. – 118с.
48. Черкасов В.В., Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність / В.В. Черкасов, В.В. Пастухова. – Київ : КНТЕУ, 2002. – С. 142–151.
49. Черкасова О.В. Разработка стратегии развития предприятия : дис. ... канд. эк. наук : спец. 08.00.05 / О.В. Черкасова ; Мордовский государственный

- університет им. Н.П. Огарева. – Саранск, 2004. – 172 с.
50. Шастун С.В. Сутність та особливості стратегії розвитку підприємств / С.В. Шастун // Науковий вісник Херсонського державного університету. – Вип. 24. – Ч. 1. – 2017. – с. 161–165. – Режим доступу : [http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_24/1/37.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_24/1/37.pdf).
  51. Шеремет А.Д. Управленческий учет: учебник / А.Д. Шеремет, О.Е. Николаева, С.И. Полякова. - Под ред. А.Д. Шеремета. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА М, 2009. – 429 с.
  52. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підруч. / З. Є. Шершньова. – 2-е вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.
  53. Юрій Е.О. Особливості формування стратегії розвитку підприємств в умовах невизначеності зовнішнього середовища / Е. О. Юрій, І.Б. Луцик // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. - № 13. –2015. – с. 131–134. – Режим доступу : <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2015/13-2015/30.pdf>.
  54. Юрчук Н. П. Використання економіко-математичних методів в управлінні інноваційним розвитком економічних систем /Н. П. Юрчук // Інвестиції: практика та досвід. – № 18. – 2015. – С. 28–32. – Режим доступу : [http://www.investplan.com.ua/pdf/18\\_2015/7.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/18_2015/7.pdf).
  55. Гудзь О.І. Методичні підходи до обґрунтування стратегії розвитку підприємства / О.І. Гудзь, О.Б. Мусійовська // Глобальні та національні проблеми економіки. – Вип. 22. – 2018. – С. 336–340. – Режим доступу : <http://global-national.in.ua/archive/22-2018/66.pdf>.
  56. Ступчук С.М. Формування системи цільових показників як складова стратегії розвитку підприємства / С.М. Ступчук // Вісник Хмельницького національного університету. Сер.: Економічні науки. 2014. № 3. Т. 3. С. 168–172.

Додатки